

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 108

Entwicklung eines kollaborativen Wissensmanagement im Krisenmanagementprozess

Reto Siegenthaler

Chur 2020

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 108

Entwicklung eines kollaborativen Wissensmanagement im Krisenmanagementprozess

Reto Siegenthaler

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Master of Science FHGR in Business Administration.

Referent: Prof. Dr. Semar Wolfgang

Korreferent: Dr. Rölke Heiko

Verlag: Fachhochschule Graubünden

ISSN: 1660-945X

Ort, Datum: Chur, Juli 2020

Summary

Die Sicherstellung des eigenen Fortbestehens ist für Organisationen eine Kernaufgabe, gleichwohl welchen Geschäftszweck sie verfolgen und ob sie profitorientiert ausgerichtet sind oder nicht. Sowohl eigenes Handeln als auch Veränderungen im Umfeld der Organisation können diesen Fortbestand allerdings gefährden. Diese Gefährdungen wiederum können plötzlich und unerwartet, aber auch schleichend und stetig anwachsend auftreten. In beiden Fällen wird dies als «Krise» bezeichnet.

Das Krisenmanagement verfolgt die Zielsetzung, mittels einer besonderen Form von Führung, all jene Prozesse in der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten den Fortbestand substantiell gefährden oder verunmöglichen könnten. Vor Auftreten einer Krise ist nicht abschliessend identifizierbar, welche Szenarien ein entsprechend hohes Gefährdungspotential bergen. Krisenmanagement ist demzufolge ein klar strukturierter Prozess (auch «Führungsrhythmus» genannt), welcher mit höchster Priorität und stetig gleichbleibenden Prozessschritten abläuft. Die aktive Erarbeitung von Lösungsvarianten hingegen, wird operativ einem Krisenstab übertragen, welcher im Normalbetrieb (ausserhalb des Krisenmodus) bereits diese Arbeitsweise unter Stress, mit wenig Angaben zum Vorfall und unter massivem Zeit-, respektive Erwartungsdruck trainiert hatte.

Die Prozessabläufe verfügen über einen hohen Anspruch an deren Funktionalität. Szenario unabhängig und zu jeder Zeit kann der Krisenmodus aktiviert werden, womit der Führungsrhythmus gestartet wird. Aufgrund des hohen Funktionsanspruches ist der heute bekannte Best Practice Ansatz stark analog geprägt und weitestgehend frei in der Integration von Kollaboration und Wissensmanagement. Ein Lernen über den einzelnen Krisenfall hinaus beinhaltet unterschiedliche Potentiale, welche in nachfolgendem Unterkapitel aufgeführt werden.

Kernaussagen aus der Thesis

- Eine Steigerung der Früherkennung von Krisen wird durch den Einsatz von Wissensmanagement ermöglicht.
- Der Einsatz von digitalen, mit IT Mitteln unterstützten Prozessen, wirkt sich effizienzsteigernd auf die Bewältigungsphase einer Krise aus. Der Einsatz von IT Mitteln sollte jedoch in Abhängigkeit der digitalen Reife einer Unternehmung erfolgen.
- In der Alarmierungsphase sind digitale Prozesse generell einsetzbar und verkürzen die Durchlaufzeit zur Konstituierung des Krisenstabes.

- Das Wissen über wichtige Aspekte eines konkreten Szenarios ist entweder in den Köpfen der Mitarbeitenden, oder in schriftlicher Form dokumentiert vorhanden. Bei Bekanntsein von konkreten Wissensträgern, wird die Zeit für Recherchetätigkeiten deutlich verkürzt, zu Gunsten von mehr Zeit für nachgelagerten Aufgaben.
- Die Bedeutung der Abschlussphase wird mit der Einführung von Wissensmanagement in den Krisenprozess deutlich gesteigert. Erkenntnisse und neu generiertes Wissen sollte bei der Rückführung zurück in den Normalbetrieb dokumentiert werden. Damit steht es bei späterem Bedarf für Recherchen zur Verfügung.
- Eine automatisierte Entscheidungsfindung mittels Algorithmen der künstlichen Intelligenz wird gegenwärtig nicht als sinnvoll erachtet, die Entscheidungskompetenz soll in den (biologischen) Führungselementen des Krisenstabes verbleiben.

Zusammenfassung des Modells «Krisenmanagement 4.0»

Das Modell «Krisenmanagement 4.0» ist eine digitale Weiterentwicklung des in der Schweiz als Best Practice bekannte Krisenmanagements. In Anlehnung an den digitalen Wandel der «Industrie 4.0» wird das Modell entsprechend bezeichnet.

Inhaltlich umfasst das Modell vier Phasen: die «Klärungsphase», die «Initialisierungsphase», die «Bewältigungsphase» und die «Abschlussphase». Der Aufbau jeder dieser Phasen ist so ausgestaltet, dass sie modular eingesetzt werden können, je nach Bedarf und Umfeld. In einer übergeordneten Sichtweise (nicht explizit auf einen spezifischen Durchgang im Sinne einer Krisenbewältigung betrachtet) ermöglicht das Modell einen langfristig ausgelegten Lernprozess. Dieser Lernprozess kommt einer späteren Krisenbewältigung zugute, da auf Daten aus früheren Ereignissen zugegriffen werden kann.

In der Klärungsphase stellt primär der Fokus einer Früherkennung von sich potentiell anbahnenden Krisen den Hauptaspekt dar. Bei gezielter Erfassung aller im Betrieb aufgetretenen Störungen und deren Auswirkung auf Geschäftsprozesse, lassen sich im zeitlichen Verlauf Veränderungen dieser Szenarien abschätzen. Dadurch wird eine Früherkennung von Zwischenfällen ermöglicht, die im späteren Verlauf und ohne vorzeitiges Eingreifen ein Krisenpotential hätten erlangen können. Oftmals treten Zwischenfälle parallel auf und erlangen in der Kumulation aller einzelnen Auswirkungen das definierte Krisenniveau. Dieser Aspekt ist mit der vorgeschlagenen, systematischen Erfassung ebenfalls erkennbar.

In der Initialisierungsphase steht das Aufbieten der für die Bewältigung relevanten Personen im Zentrum. Es wird empfohlen, die Alarmierung mittels IT Mitteln durchzuführen. Dabei ist eine erstinstanzliche Alarmierung via SMS (oder ähnlich) empfehlenswert, um eine hohe Erreichbarkeit der Stabsmitglieder sicherstellen zu können. Alarme sollen durch die alarmierten Personen bestätigt (quittiert) werden. Diese Rückmeldung ermöglicht zeitnah eine allfällig zweite Alarmierung von Stellvertretern auslösen zu können, wenn erstinstanzlich aufgebotene Schüsselpersonen zum Zeitpunkt der Alarmierung nicht erreichbar sind. Sofern für die Unternehmung technisch möglich empfiehlt es sich, bei der Alarmierung bereits erste Hinweise über das vorliegende Szenario (z.B. mittels Freitextfeld) und Checklisten für eine individuelle Vorbereitung auf die Stabsarbeit mitzusenden. In ausgeprägter Form sind diese Elemente in einer zentralen App integriert. In rudimentärer Form ist auch ein Versand von Angaben und Dokumenten via SMS oder eMail denkbar. Heutige Alarmierungsfunktionen sind häufig auch mit integrierten virtuellen Konferenzräumen für Telefon- oder Videokonferenzen gekoppelt. Damit wird bei Auslösen eines Szenarios ermöglicht, dass sich Entscheidungsträger zur unmittelbaren Abstimmung der weiteren Vorgehensweise virtuell in einem Konferenzraum zusammenfinden können.

Die Bewältigungsphase basiert auch im Modell «Krisenmanagement 4.0» auf dem weit verbreiteten Führungsrhythmus, welcher die Phasen «Problemerkennung», «Lagebeurteilung», «Entschlussfassung» und «Problemlösung» beinhaltet. Flankiert wird dieser Führungsrhythmus durch die Zeitplanung und allfällige Sofortmassnahmen. Nebst der analogen Form wird empfohlen, die Bearbeitung von Checklisten und Aufgaben digital durchzuführen. Ebenfalls soll ein Meldejournale (vorrangig in elektronischer Form) geführt werden, welches analog eines Protokolls aufzeigt, welche Aufgaben erteilt, und welche Entscheide getroffen wurden.

In der Abschlussphase wird (wiederum je nach digitaler Reife der Unternehmung) empfohlen, nachzubearbeitende Punkte in einem zentralen und elektronisch geführten KVP System zu erfassen. Damit wird eine Nachverfolgung der Arbeitsschritte und der Zuständigkeiten garantiert. Ebenfalls soll das während der Stabsarbeit entwickelte Wissen möglichst in externalisierter Form dokumentiert werden. Damit wird zukünftig der Zugriff auf dieses Wissen sichergestellt.

Wissensmanagement Methodik

Wissen muss fallspezifisch und je nach Inhalt der Krise zur Verfügung gestellt werden können. Bei Unternehmungen mit einem ausreichend digitalen Verständnis wird die Einführung einer dreistufigen Wissensdatenbank empfohlen. Physikalisch können die

Daten zentral bevorratet werden, sollten aber logisch gesondert abgefragt und selektiert werden können. Die Aufteilung unterscheidet dabei «Lenkungsdaten» von «Aufzeichnungsdaten» und vom «Wissen der Mitarbeiter und Schlüsselpersonen». In den Lenkungsdaten werden Dokumente zur Methodik und zum korrekten Ablauf einer Krisenbewältigung hinterlegt. Diese beinhalten Prozessabläufe, Formulare (in analoger und/oder digitaler Form) sowie Checklisten. In den Aufzeichnungsdaten werden alle Daten gespeichert, welche im Rahmen einer Krisenbewältigung erarbeitet wurden. Dies kann je nach Tragweite und involvierten Unternehmensbereichen eine grössere Tragweite annehmen und mehrere Arten von Datentypen umfassen. Da jedoch der Inhalt von Krisenszenarien in der Regel unbekannt ist, sollte ergänzend dazu mit Wissensträgerkarten (analog der «gelben Seiten») ein Verzeichnis geschaffen werden, welche Person zu welchem Thema bei Bedarf weiterhelfen kann.

Vorwort

Das Managen von Krisen ist eine «besondere» Form von Führung und von höchster Priorität. Diesem Auszug aus einer Definition des Begriffs «Krisenmanagement» kann ich, geprägt mit persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen, durchaus zustimmen.

In den ersten Stunden nach Bekanntwerden einer Krisensituation herrscht viel Verunsicherung und ein grosser Wille zur Handlung. Persönlich erlebe ich dies jedes Mal beim Eintreffen einer Alarmierung, unabhängig von Tageszeit und Wochentag. Der Puls steigt schlagartig an, die Sinne werden geschärft und die Gedanken sind mit starkem Fokus auf eine erste Einschätzung der Lage gerichtet. In besonderer Erinnerung geblieben ist mir eine Alarmierung an einem Wochenende zu späterer Abendstunde. Ich wurde telefonisch darüber informiert, dass ein Produktionswerk mit mehreren hundert Mitarbeitenden aufgrund eines Ammoniak-Austritts evakuiert werden musste. Während meinem auf zehn Minuten beschränkten Arbeitsweg schossen mir hunderte Gedanken durch den Kopf. Diese bezogen sich auf eine mögliche Ersteinschätzung mit meinem persönlich vorhandenem Wissen über Ammoniak und dessen Gefährdung für Mensch und Umwelt, bis hin zu vermeintlich Belanglosem, wo ich mein Auto parken soll um später die Handlungsfähigkeit beibehalten und vom Areal wegfahren zu können. Mir war bereits zu diesem Zeitpunkt klar, dass ein grosses Aufgebot an Blaulichtorganisationen eintreffen würde und der Zugang zum Areal eingeschränkt wird. Im Stabsarbeitsraum eingetroffen war eine grosse Verunsicherung mangels fehlender Angaben zum Vorfall spürbar. Es herrschte anfänglich Unklarheit über den Stoff «Ammoniak» und dessen Gefahren. Auch war unklar, wie viele und welche Mitarbeiter hospitalisiert werden mussten und in welche der umliegenden Krankenhäuser diese überwiesen wurden. Eine Konsternierung, aber auch der extrem hohe Wille und die Bereitschaft an der Lösung des Szenarios mitzuwirken ist typisch für solche Situationen und unabhängig von Unternehmung und beteiligten Personen generell zu Beginn der Stabsarbeit spürbar.

Obschon ich davor und auch nachfolgend noch weitere Einsätze als Stabschef leistete, kann ich heute diesen Einsatz als Auslöser für die Entstehung vorliegender Arbeit identifizieren. Zirka 90 Minuten nach Eintreffen vor Ort und nach Durchführung des ersten Initialrapportes waren alle Stabsmitglieder mit Aufgaben versorgt und bei der Arbeit. Ich selbst habe mir in diesen Sekunden, irgendwann am Samstagmorgen kurz vor Mitternacht die Frage gestellt, in welcher Form das uns zu diesem Zeitpunkt fehlende Wissen (über Ammoniak als Betriebsstoff, über Notfallkontakten zu den Mitarbeitenden, über Angaben wer in der darauffolgenden Schicht eingeteilt und damit nicht zur Arbeit erscheinen muss, ...) vorliegen muss, damit der Krisenstab situationsgerecht und

bedarfsbezogen darauf zugreifen kann. Diese Frage habe ich in weiterer Folge der Krisenbewältigung und bis Jahre später in die zweite Hälfte des zwischenzeitlich begonnenen Masterstudiengangs an der HTW Chur gedanklich zurückgestellt. Nun aber bin ich, in Kenntnis um die Vorherrschaft dieses Umstandes auch in anderen Unternehmen, sowie auch in persönlicher Hinsicht froh, dieser Frage auf den Grund gehen zu können.

Während der Beantwortung dieser Frage, verbunden mit der Erstellung der vorliegenden Arbeit, fühle ich mich, für die Entbehrung als Ehemann und Vater meiner Frau Michaela und meinen beiden Söhnen Laurin und Elias gegenüber, zu grossem Dank verpflichtet. An doch einigen Abenden und Wochenendtagen haben sie alle verständnisvoll auf meine aktive Teilnahme am Familienleben verzichtet.

Ein redaktioneller Hinweis für die weiteren Seiten sei an dieser Stelle gestattet:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	1
1.1	Forschungsziel der Masterthesis	3
1.1.1	Herleitung der Zielsetzung	4
1.1.2	Zielüberprüfung	5
2	Theorie und Forschungsstand	7
2.1	Begriffsdefinition Krisenmanagement	7
2.1.1	Betriebliches Krisenmanagement	8
2.1.2	Klärungsphase des Krisenmanagementprozesses	9
2.1.3	Initialisierungsphase des Krisenmanagementprozesses	11
2.1.4	Bewältigungsphase des Krisenmanagementprozesses	16
2.1.5	Abschlussphase des Krisenmanagementprozesses	24
2.1.6	Zusätzliche Aspekte des Krisenmanagements	24
2.1.7	Relevanz des Wissensmanagements in der Krise	26
2.2	Begriffsdefinition Wissensmanagement	29
2.2.1	Der Wissensmanagement-Prozess	29
2.2.2	Wissensbausteine nach Probst	35
3	Methodisches Vorgehen und Datenerhebung	39
3.1	Forschungsdesign	39
3.2	Literarische Datenerhebung punkto Krisenmanagement	40
3.3	Literarische Datenerhebung punkto Wissensmanagement	40
3.4	Qualitative Erhebung für die Modell-Evaluation	40
3.4.1	Methodisches Vorgehen zur Durchführung der Interviews	49
3.4.2	Erkenntnisse aus den Interviews	50
4	Entwicklung Modell «Krisenmanagement 4.0»	61
4.1	Klärungsphase	63
4.2	Initialisierungsphase	67
4.3	Bewältigungsphase	71
4.4	Abschlussphase	76
4.5	Wissensmanagementprozess im Modell «Krisenmanagement 4.0»	79
4.6	Wissensdatenbank	82
5	Modellüberprüfung (Diskussion)	87
5.1	Prüfung auf Praxistauglichkeit des Modells	87
5.2	Messung der Zielerreichung	92
5.3	Fazit aus der Modellüberprüfung und Schlussfolgerung	94
6	Quellenverzeichnis	97

7	Anhänge	99
7.1	Interviewfragenbogen	99
7.2	Antworten auf die Interviewfragen	102
7.3	Transkription Interview Jan Kestner.....	117
7.4	Transkription Interview Cornel Furrer.....	131
7.5	Transkription Interview Dr. Klaus Bockslaff.....	140

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Risikofaktoren zwischen Normal- und Krisenmodus.....	26
Tabelle 2: SWOT Analyse des Krisenmanagement 4.0	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Krisenvorsorge und Bewältigung (eigene Darstellung, nach Töpfer, 1999).....	9
Abbildung 2: Eskalationsstufen des Krisenmanagements (eigene Darstellung).....	10
Abbildung 3: Auszug aus Organigramm «Stabsgliederung» (eigene Darstellung)	13
Abbildung 4: Krisenbewältigung (eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer Armee, 2004)	17
Abbildung 5: Problemerkfassung und Gliederung in Teilprobleme (eigene Darstellung)	20
Abbildung 6: Analyse der Faktorengruppen (Schweizer Armee, 2004)	21
Abbildung 7: Differenz der Arbeitsmethoden (Satory, Senn, Zimmermann & Mazumder, 2013)	25
Abbildung 8: Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek, 1987	28
Abbildung 9: Prozess Wissensmanagement (eigene Darstellung, in Anlehnung an Mödinger & Brossmann, 2011).....	30
Abbildung 10: Wissensbausteine nach Probst (2012)	36
Abbildung 11: Erfolgreiche Krisenprävention und/oder Krisenreaktion nach Thiessen, 2014	37
Abbildung 12: Methodisches Modell (eigene Darstellung).....	39
Abbildung 13: Vorgehensweise Experteninterview (eigene Darstellung)	49
Abbildung 14: Modell Krisenmanagement 4.0 (eigene Darstellung).....	62
Abbildung 15: Auswirkungsdiagramm (eigene Darstellung)	64
Abbildung 16: Prozessablauf Klärungsphase (eigene Darstellung).....	66
Abbildung 17 Prozessablauf Initialisierungsphase (eigene Darstellung)	69
Abbildung 18: MockUp eines Alarmportals (eigene Darstellung, in Anlehnung an MaydayMax, 2019).....	70
Abbildung 19: Prozessablauf Bewältigungsphase (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schweizer Armee, 2004)	73
Abbildung 20: Prozessablauf Abschlussphase (eigene, vereinfachte Darstellung)	78
Abbildung 21: Ablauf KVP Prozess	83
Abbildung 22: Wissensverwaltung im Krisenmanagement.....	84

Glossar

Begriff	Erläuterung
Business Continuity Management (BCM)	Das Business Continuity Management umschreibt in der Betriebswirtschaftslehre die Entwicklung von Strategien, Plänen und Handlungen, um Tätigkeiten oder Prozesse, deren Unterbrechung der Organisation ernsthafte Schäden oder vernichtende Verluste zuführen würden, zu schützen.
Business Continuity Plan (BCP)	Ein Business Continuity Plan ist eine konkret ausgearbeitet Absicht, wie die Sicherstellung der Betriebstätigkeit durchgesetzt werden sollte. Die Planung lehnt sich an das BCM (siehe «Business Continuity Management») an.
Digitalisierung	Eine der Zielsetzungen der Digitalisierung ist es, Wissen digital zu speichern und für die elektronische Datenverarbeitung verfügbar zu machen.
Eintretenswahrscheinlichkeit	Die Eintretenswahrscheinlichkeit drückt aus, wie gross das Potential ist, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt. Meist werden zur Abschätzung dieser Kennzahl statistische Daten aus der Vergangenheit verwendet.
Führungsraum	Der während der Krisenbewältigung durch den Krisenstab genutzte Arbeitsraum (z.B. ein Büro oder ein Sitzungsraum) wird als Führungsraum bezeichnet.
Führungsrhythmus	Mit dem Begriff «Führungsrhythmus» ist der Ablauf umschrieben, welcher eine Unternehmung gedenkt anzuwenden, um eine Krisensituation bewältigen zu können. Diese Art von Führung zeichnet sich durch eine straffe, zeitlich getaktete und in Phasen unterteilte Arbeitsweise aus.
Führungswand	Eine Führungswand ist Bestandteil des Führungsraumes. Die Führungswand gibt eine möglichst vollständige Auskunft über den Stand der Stabsarbeit.
Handlungsrichtlinie	Handlungsrichtlinien können erlassen werden, um den Mitgliedern eines Stabes, respektive weiteren in der Krisenbewältigung involvierten Personen, klare Leitplanken in der Umsetzung von Aufgaben vorgeben zu können.

Hauptproblem	Hauptprobleme umschreiben die übergeordneten Einflüsse einer Krise auf die Unternehmung. Die am schwerwiegendsten Probleme, welche bei deren Lösung auch den Schlüssel zur Krisenbewältigung darstellen, werden als Hauptprobleme deklariert.
Kernteam	Das Kernteam umfasst Mitglieder des Krisenstabes, welche unabhängig vom Szenario bei jeder Krise aufgebildet werden. Mitglieder des Kernteams sind besonders tief in der Anwendung des Führungsrhythmus geschult und trainieren diese Methodik regelmässig.
Krise	Eine Krise ist eine Zuspitzung von problematischen und in der Existenz bedrohenden Einflüssen auf eine Unternehmung. Der Begriff wird ausserhalb der Betriebswirtschaftslehre ebenfalls in unterschiedlichsten Formen verwendet.
Krisenmanager	Der Krisenmanager ist der oberste Entscheidungsträger in der Krisenbewältigung. Der Inhaber dieser Funktion ist Letztentscheider. Meist vertritt der Krisenmanager im Krisenstab die Rolle der obersten operativen Führungsebene einer Organisation.
Krisenstab	Der Krisenstab setzt sich aus einer unterschiedlichen Anzahl an Mitgliedern zusammen, deren Ziel es ist, durch Anwendung des Führungsrhythmus die Krise optimalst möglich bewältigen zu können. Dabei erarbeitet der Krisenstab die Entscheidungsgrundlage zu Handen des Krisenmanagers. Geführt wird der Krisenstab von einem Stabschef.
Latenzschwelle	Die Latenzschwelle umschreibt die Stufe, welche im Verständnis einer Unternehmung das Erreichen einer Krise deklariert. Meist ist klar, ab wann ein Szenario die Grössenordnung einer Krise erreicht hat (die Latenzschwelle überschritten hat). Beispielsweise bei Erpressungen kann dies allerdings nur schwer abgeschätzt werden, ob es sich um einen Bluff oder um ein Risiko handelt.

Meldeläuferschema	Ein Meldeläufer umschreibt eine Rolle, welcher Botschaften und Meldungen zwischen zwei getrennt liegenden Örtlichkeiten überliefert. Diese Rolle wird in der rein analogen Betrachtung (ohne Telefonie und anderweitigen technischen Verbindungen) verwendet. Das Schema umschreibt die neu zu berücksichtigende Arbeitsweise, wenn aufgrund fehlender Technologie die Rolle des Meldeläufers eingesetzt werden muss.
Modern Workplace	In der Übersetzung lautet der Begriff «moderner Arbeitsplatz» und umschreibt den in der digitalen, vernetzten Welt eingesetzten mobilen Arbeitsplatz. Meist damit gemeint ist der Fernzugriff auf alle wesentlichen Daten zur Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe.
Normalbetrieb	Der Normalbetrieb ist die Zeit, in welcher eine Unternehmung nicht im Krisenmodus ist, also der bekannte und gängige Alltag.
Organisationseinheit	Eine Organisationseinheit ist eine logische Gliederung innerhalb einer Unternehmung. Je nach Stufe kann dies ein Werk, ein Segment, eine Division, eine Abteilung oder ein Team umschreiben.
Risiko	Ein Risiko ist an eine Gefahr geknüpft und umschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Gefahr eintreten wird, sowie die mögliche Auswirkung, welche die Gefahr auf die Organisation haben könnte.
Risikomanagement	Das Risikomanagement ist die bewusste Überwachung und Steuerung von Risiken innerhalb einer Unternehmung. Dieser Prozess hat zum Ziel, dass Risiken erkannt, eingeschätzt und aktiv bewirtschaftet werden.
Sofortmassnahme (SOMA)	Sofortmassnahmen dienen der Zeitbeschaffung und Sicherstellung der Handlungsfreiheit. Sie dürfen hingegen keine Entscheide vorwegnehmen und sollten in der Umsetzung nicht mehr als 10 Minuten Zeit beanspruchen.
Stabsarbeit	siehe Führungsrhythmus
Stabsarbeitsraum	siehe Führungsraum

Stabschef	Der Stabschef führt den Krisenstab. Dabei koordiniert er die Bearbeitung mittels des definierten Führungsrhythmus, überwacht die Einhaltung von Fristen und stellt die Aufgabenerfüllung des Stabes sicher.
Stabsmitglied	siehe Krisenstab
Störfall-Management	Das Störfall-Management umschreibt den Umgang mit Beeinträchtigungen innerhalb einer Unternehmung, die jedoch nicht das Niveau einer Krise erreichen. Meist erfolgt dies mit Absicht einer kontinuierlichen Verbesserung oder ab Auftreten von Störungen.
Teilproblem	Ein Teilproblem ist eine weitere Unterteilung des Hauptproblems (siehe «Hauptproblem»). Diese Unterteilung in Teilprobleme unterstützt die Beibehaltung des Überblickes über die Lage und ermöglicht es, Aufgabenpakete in einer bearbeitbaren Grösse innerhalb des Stabes einzelnen Stellen zuordnen zu können.

1 Einleitung und Problemstellung

Der Zweck einer Unternehmung kann unterschiedliche Facetten haben. Nicht immer steht die reine Erwirtschaftung von Gewinn im Vordergrund, sondern auch das Schaffen von Arbeitsplätzen, der Kundennutzen oder die Freude und Unabhängigkeit der Ideengeber können zentral sein (Dr. Geropp, 2019).

Nicht immer verläuft das Geschäftsgebaren wie geplant. Risiken existieren praktisch in allen Handlungen und Entscheiden die getroffen werden. Teilweise sind diese grösser, teilweise überschaubarer. Doch nach welcher Perspektive diese Risiken gemessen und bewertet werden, ist je nach Betrachter stark unterschiedlich. Als Inhaber oder Vertreter der obersten Führungsebene einer Institution steht primär die Geschäftsführung im Zentrum des Handelns. Folglich werden auch potentielle Risiken als Gefährdung dieses Aspektes betrachtet. Von ausserhalb der Unternehmung gesehen können jedoch schnell Reputationsprobleme als die vermeintlich grösste Gefährdung einer Gesellschaft gesehen werden (Thiessen, 2014).

Das Shareholder Management, welches beispielsweise gemäss Fredmund Malik in der Unternehmensführung unerlässlich ist, besagt, dass die Unternehmen primär deren Eignern verpflichtet sind und deren Ansprüche befriedigen sollten (Malik, 2011).

Diese exklusive Fokussierung auf den kapitalgebenden Faktor wird beispielsweise durch das von Edward Freeman umschriebene Stakeholder Management aufgebrochen. Dabei stehen mehrere Ziele im Zentrum des Handelns, was keine Exklusivität auf den reinen Shareholder darstellt (Freeman, 1984).

Die Sicht der unterschiedlichen Stakeholder stellt die Perspektive für die weitere Betrachtung dar, mit welcher das Krisenmanagement definiert wird.

Häufig werden solche Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdern erst bei Auftreten von Ungereimtheiten oder noch drastischer, erst nach Feststellen einer bereits vorliegenden Krise analysiert und optimiert. Eine Beziehungspflege zu den Stakeholdern ist allerdings bereits davor notwendig. Nur so kann in Krisensituationen auf belastbare Partnerschaften gebaut werden (Thiessen, 2014). In der Krise wird auf das Vertraute und Bewährte gesetzt (Berner, Krisen: Wenn die bewährten Handlungsstrategien versagen, 2004). Doch was ist «vertraut» und was ist «bewährt»? Diese Frage gewinnt zusätzlich an Aktualität, wenn das Umfeld der Fragestellung ein stark wachsender sozial-medialer Austausch zwischen den Menschen in den späten 2010er Jahren umfasst, wenn die mediale Transparenz in allen Lebensbereichen stark zunehmend ist, wenn die Work-Life-Balance als überholt gilt, wenn der Anteil an Wissensarbeitern der am stärksten

wachsende Sektor im BIP einer westlich geprägten Volkswirtschaft darstellt und nicht zuletzt: wenn Unvorhergesehenes trotzdem nach wie vor nicht prognostiziert werden kann.

Das Entstehen von Krisen ist entweder in ungeplantem Verhalten der Unternehmung oder in schlecht interpretierter oder gar nicht erkannter Veränderung des Umfeldes zu finden (Hutzschenreuter, 2006). Die Krisenforschung fokussiert sich bis heute grösstenteils auf soziale und psychologische Konzepte über unternehmerische Lebenszyklen und den Wandel der Institution im Verlauf der Zeit. Diese unterschiedlichen Ansätze mit jedoch stets klassischer Betrachtung sind heute überholt. Die Herausforderung ist es, fortan die stetig ändernden Gegebenheiten im Sinne eines permanenten Wandels (Zook & Allen, 2012) zu erkennen und korrekt darauf reagieren zu können. Forschungsarbeiten mit heutigem Wissensstand sind, um nicht in die Retrospektive zu verfallen, auf die progressive Entwicklung im Management auszurichten und haben sich einem stetig verändernden Unternehmensumfeld auszurichten (Thiessen, 2014).

Auch in der industriellen Fertigung ist die Digitalisierung einer der strategischen Trends und seit zwischenzeitlich Jahren eine (oft unabdingbare) Option, die Effizienz steigern zu können und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Unter dem Begriff «Industrie 4.0» werden diese Bestrebungen zusammengefasst (Rudolph, 2019). Ohne ein funktionierendes Wissensmanagement ist allerdings der digitale Wandel nicht vollziehbar (Beims & Fleischer, 2016). Der Zugriff auf relevante Daten, die in grossen Mengen in unterschiedlich strukturierter Form vorliegen und relevantes Wissen beinhalten, wird dem Management bis zum Sachbearbeiter seit Jahren in unterschiedlicher Form vermittelt und in neuen Unternehmensprozessen verankert.

In unternehmenskritischen Situationen, welche für eine Unternehmung ein existenzielles Gefährdungspotential mit sich bringen, wird die Führung und operative Bearbeitung durch einen Krisenstab übernommen. Dem damit verbundenen Führungswechsel, vom Normalbetrieb in den Krisenmodus, geht in aller Regel ebenfalls eine Abkehr von der digitalen und agilen Arbeitsweise gem. den Grundsätzen der «Industrie 4.0» zu einer klassischen Arbeitsweise mit striktem Führungsrhythmus einher, der stark durch eine analoge Arbeitsweise geprägt ist. Da in Krisen ein gut eintrainierter Ablauf und ein durchgehendes Prozessverständnis unter den Akteuren viel Reibungsverlust in der Bewältigung der Krise vermeidet, geht mit dem zusehend weiteren Verlauf der Digitalisierung der Unternehmungen, im Gegensatz zum analog verbleibenden Krisenbewältigungsprozess, die Schere stetig weiter auseinander. Der Inhalt der

Stabstrainings im Krisenmanagement entfernt sich damit laufend weiter von der regulären Arbeitsweise. Damit steigt der Schulungsbedarf bei den Stabsmitgliedern, die Trainings müssen engmaschiger durchgeführt werden und die Nachhaltigkeit und Abrufbarkeit des Eintrainierten ist im Bedarfsfalle zunehmend geringer garantiert. Ergänzend dazukommend leidet das persönliche Empfinden der Mitarbeiter, bei einem innovativen und modernen Arbeitgeber beschäftigt zu sein.

Diese Masterthesis befasst sich mit diesem Gegensatz des in der Krise oft gesuchten «sicheren Hafens» und dem Wandel im Umfeld und in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Menschen, der Digitalisierung.

Es wird nach einem Modell geforscht, welches den Krisenmanagementprozess im digitalen Zeitalter auf ein nächstes Level hebt und mit der Einführung von Wissensmanagement den Baustein für einen kollaborativen Führungsrhythmus im Krisenmanagement legt.

1.1 Forschungsziel der Masterthesis

Als Ergebnis dieser Masterthesis soll ein Modell entwickelt werden, welches einen für den nachfolgend definierten Unternehmenskontext, einer Schweizer KMU im industriellen Sektor, definierten und heute etablierten Führungsprozess für das Notfall- und Krisenmanagement mit kollaborativen Aspekten erweitert.

In Anlehnung an die digitale Revolution in der Industrie wird das neu erstellte Modell «Krisenmanagement 4.0» genannt.

Der zu entwickelnde Ansatz soll sich an den best practice Standards aus den beiden Disziplinen des betrieblichen «Krisenmanagements» und der «kollaborativen Zusammenarbeit» (im Sinne des «Wissensmanagements» über Ortsgrenzen hinweg) vereinheitlichen.

Unternehmenskontext:

Das zu entwickelnde Modell soll als kollaborativer Ansatz für Notfall- und Krisenstäbe von mittleren bis grösseren KMUs dienen, welche in der industriellen Fertigung tätig sind. Als räumlich geeigneter Rahmen wird der Wirtschaftsraum in der Schweiz und in Liechtenstein betrachtet. Beide Länder profitieren stark von dem in der regionalen Führungslehre (nicht zuletzt durch das in der polizeilichen und militärischen Grundbildung in der Schweiz) geförderte allgemeine Verständnis des Notfall- und Krisenhandlings.

Bewusst wird nach einem prozessorientierten Modell gesucht, welches nicht technologisch geprägt ist. Damit soll die Adaptierbarkeit der Methodik in einen bereits bestehenden Unternehmenskontext garantiert werden. Folglich werden keine konkreten Systeme, IT Mittel oder dergleichen empfohlen, respektive entwickelt. Diese Einschränkung schliesst allerdings eine Empfehlung nach Automatismen für die Prozessdurchführung nicht aus. Diese sind vom späteren Anwender eigenständig und mit den für seinen Kontext bestmöglichen Mittel sicherzustellen.

1.1.1 Herleitung der Zielsetzung

Der Begriff und die Abläufe des herkömmlichen Krisenmanagements sind sehr stark aus den 70er Jahren geprägt (Economia48.com, 2009). Dadurch wird einerseits die Anwendbarkeit der Prozesse in Form von 1'000fachen Tatbeweisen garantiert, andererseits werden jedoch auch klassische Arbeitsformen zur Bewältigung der Krise vorausgesetzt. Ausserhalb des Krisenmodus haben viele Unternehmungen den Wandel in die digitale Arbeitswelt bereits vollzogen oder befinden sich mitten in dieser Transformation. Als digitale Arbeitswelt ist in diesem Kontext hauptsächlich der mobile Arbeitsplatz zu verstehen, welcher die früheren Grenzen der Zusammenarbeit in örtlicher Perspektive erweitert. Die aus diesem Wandel hervorgegangenen Vorteile sind nicht nur technologisch getrieben, sondern werden aktiv von einer neu heranwachsenden Managementgeneration eingefordert. (Einramhof-Florian, 2016)

Zusätzlich verstärkt wird dieser Effekt in Unternehmensgruppen mit mehreren Standorten dadurch, dass vermehrt Verantwortlichkeiten in standortübergreifenden Rollen definiert werden. In solchen Matrix-Organisation werden zentrale Bereiche als Querschnittfunktionen definiert, welche an mehreren Standorten der Unternehmensgruppe Einfluss haben.

Der gegenwärtig als Standard geltende Krisenmanagementprozess (auch «Führungsrhythmus» genannt) setzt auf periodisch stattfindende Rapporte in einem physikalisch eingerichteten Stabsarbeitsraum. Die Führungsstruktur ist klar und hierarchisch gegliedert. Alles Relevante wird auf einer sogenannten Führungswand strukturiert dargestellt. Hierzu zählen das Lagebild, allfällig aufgetretene Lageveränderungen, ein fortlaufend geführtes Journal aller relevanter Ereignisse, sowie die Arbeitsergebnisse des Stabes (Problemerkennung, Lagebeurteilung, Entschlussfassung, etc.). Der Abgleich des Wissens unter den Teilnehmern erfolgt spätestens während der Durchführung der Rapporte, welche unter Anderem diesen Aspekt als Zielsetzung verfolgen.

Der Kontrast zwischen den Arbeitsmodellen und den modernen Führungsgrundsätzen, im Normalbetrieb einer Unternehmung, zu den statisch geprägten Abläufen im Krisenmanagement, ist unschwer erkennbar und wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit zusätzlich verdeutlicht.

Ein etabliertes Modell zur kollaborativen Krisenbewältigung ist gegenwärtig weder in der Theorie beschrieben, noch in der Praxis fundiert vorhanden. In einer Neuentwicklung eines kollaborativ geprägten Führungsrhythmus für das Notfall- und Krisenmanagement wird den Unternehmen eine optimale Chance geschaffen, den traditionell geprägten Prozess dem gegenwärtigen Umfeld der laufenden Digitalisierung anzupassen. Dies ermöglicht es Unternehmen, auch weiterhin aus Krisensituationen gestärkt hervorgehen zu können.

1.1.2 Zielüberprüfung

Mittels der nachfolgenden drei Thesen soll die formulierte Zielsetzung plausibilisiert und überprüft werden. Diese drei Thesen zielen auf die drei wesentlichsten Diskrepanzen zwischen dem Trend zur Digitalisierung und dem heute nach wie vor klassisch geprägten Krisenmanagementprozess (vgl. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) ab. Die Validierung des zu entwickelnden Modells «Krisenmanagement 4.0» ist mit der Überprüfung nachfolgender drei Thesen daher optimal möglich.

1.1.2.1 These 1 – Mobiler Arbeitsplatz im Krisenmanagement

Die aktive Partizipation an der Stabsarbeit lässt sich mit dem Einsatz von «modern Workplace» Mitteln verlustfrei kombinieren.

Der Stab soll mittels des «Krisenmanagements 4.0» (den angepassten Prozessen, den neuen Werkzeugen und dem entsprechenden Training) befähigt werden, auch örtlich getrennte Stabsarbeit leisten zu können. Der heute für den Wissensaustausch zentrale Führungsraum (Stabsarbeitsraum) ist in digitalisierter Form, ohne negative Beeinträchtigung der Krisenbewältigung, ersetzbar.

1.1.2.2 These 2 – Schnellere Krisenbewältigung dank Wissensmanagement

Durch eine beschleunigte Informationsbeschaffung innerhalb der Stabsarbeit kann der Durchlauf des Führungsrhythmus während einer Krisensituation verkürzt werden.

Ein zentraler Aspekt im Krisenmanagement ist kurz nach Feststellen der Krise anzutreffen. Mittels einer seriös durchgeführten Informationsbeschaffung läuft der Stab

in der weiteren Bearbeitung der Krise nicht Gefahr, wesentliche Aspekte ausser Acht zu lassen und potenzielle Lageveränderungen nicht frühzeitig erkennen zu können. Dem Schritt der Informationsbeschaffung wird ein wesentlicher Stellenwert eingeräumt. Mittels einem optimal auf das Krisenmanagement ausgelegtem Wissensmanagement kann der Stab, als kollektives Gremium betrachtet, schneller auf vorhandenes Wissen zugreifen und die Zeitaufwände für die Informationsbeschaffung reduzieren.

1.1.2.3 These 3 – Steigerung der Frühindikation von heranbahnenden Krisen

Ein vollständig implementiertes «Krisenmanagement 4.0» schafft gegenüber dem klassischen Krisenmanagement Voraussetzungen, Krisensituationen bereits im Vorfeld vermehrt identifizieren zu können.

Durch gezielt definierte Frühindikatoren an kritischen Kontrollstellen der Unternehmung sollen Anomalien und Abweichungen von Standardwerten (im Optimalfall automatisiert) bereits frühzeitig und vor Eintreten einer Krisensituation identifiziert werden können. Die digitalen Elemente der Industrie 4.0 sollen dabei als Inputgeber behilflich sein.

2 Theorie und Forschungsstand

Die in Kapitel 1.1 beschriebene Zielsetzung wird in diesem Kapitel dem Leser weiter verdeutlicht, indem das Umfeld klar abgesteckt wird und Eigenheiten des Umfeldes transparent aufgezeigt werden.

- Im ersten Unterkapitel wird der Fokus auf die Identifikation eines Optimalprozesses für das betriebliche Krisenmanagement gelegt. Dieser basiert dabei auf dem herkömmlich bekannten Ansatz.
- Im Unterkapitel mit Nummer zwei wird, beziehend auf den klassischen Krisenmanagementprozess, das Spektrum des Wissensmanagements definiert, welches für den Anwendungsfall relevant ist.

Mit der in diesen Kapiteln geschaffenen Ausgangslage wird, unter Bezug einer qualitativen Erhebung in Form von Experteninterviews, eine «Verschmelzung» beider Aspekte zum Modellprozess «Krisenmanagement 4.0» entwickelt. Die Methodik wird im Detail in Kapitel 1 erläutert.

2.1 Begriffsdefinition Krisenmanagement

Der Begriff «Krise» stammt ursprünglich aus dem griechischen Sprachkontext und umschreibt eine entscheidende Wendung, respektive eine Entscheidung im Generellen (Bibliographisches Institut GmbH, 2019).

Im Chinesischen wird «Krise» mit zwei Schriftzeichen geschrieben, welche einzeln betrachtet die Bedeutung «Gefahr» und «Chance» repräsentieren (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

Im betrieblich relevanten Kontext ist der Begriff des «Krisenmanagements» relevant. Die reine Feststellung der Krise als Solches wird nicht ohne Handlung hingenommen, vielmehr wird eine Methodik präventiv eintrainiert und bei Bedarf angewendet, um der Krise entgegenwirken zu können.

Als zweiter Begriffsteil des Krisenmanagements wird die Definition für «Management» wie folgt verstanden: «Management ist die allgemeine Bezeichnung für die Organisation und Führung von Menschen und Mitteln, um bestimmte Ziele zu erreichen. Zentraler Inhalt des Managements ist die Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Entscheidungen» (Enzyklo.de, 2019).

Zusammengefasst wird der Begriff des Krisenmanagements folglich ganzheitlich definiert: «Krisenmanagement ist eine besondere Form der Führung von höchster

Priorität, deren Aufgabe es ist, all jene Prozesse in der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen» (Economia48.com, 2009).

Ein im schweizerischen und liechtensteinischen Wirtschaftsraum weit verbreitetes Modell für das Krisenmanagement basiert auf der Führungslehre der Schweizer Armee. Die in der militärischen Kaderausildung ab Stufe Subalternoffizier geschulten und mit steigendem Dienstgrad weiter vertieften Techniken, finden auch bei Führungskräften aus Politik, Polizei, Verwaltung und Wirtschaft grosse Beachtung (Neue Zürcher Zeitung, 2005). Das nachfolgend dargestellte Modell basiert hauptsächlich auf diesen Aspekten und ist auf den Fokus der Privatwirtschaft zugeschnitten.

Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte des klassischen Krisenmanagement-Prozesses dargestellt. Am Ende jedes Kapitels sind mögliche Anknüpfungspunkte an ein Wissensmanagement aufgeführt, welche für die Modellentwicklung von Relevanz sein könnten und in Kapitel 2.2 erneut aufgegriffen werden. *Dieser Exkurs wird farblich jeweils durch die Verwendung einer blauen und kursiven Schrift dargestellt.*

2.1.1 Betriebliches Krisenmanagement

Der Umgang mit Krisen bedeutet auch eine Auseinandersetzung mit Risiken. Die Herleitung des Krisenmanagements aus dem Risikomanagement ist eine gängige Praxis, welche aus der Betrachtung der Betriebsfortführung (Business Continuity Management, resp. BCM) stammt (Töpfer, Handbuch Krisenmanagement, 2014). Die Betriebsfortführung, respektive die Aufrechterhaltung des Geschäftszweckes steht praktisch ausschliesslich bei jeder Krisenbewältigung im Zentrum der Handlungen. Diese Fortführung kann durch unterschiedliche Umstände, durch unterschiedliche inner- und ausserbetriebliche Einflussfaktoren gefährdet werden. Diese Gefährdungen werden als «Risiken» betrachtet, welche den Fortbestand gefährden (gemäss Begriffsdefinition «Krisenmanagement» in der Einleitung in Kapitel 2.1). Als Reaktion auf Risiken mit einer hohen Eintretenswahrscheinlichkeit werden Massnahmen geplant und aktiv umgesetzt. Für Risiken mit einer mittleren Eintretenswahrscheinlichkeit werden Notfallpläne fertig ausgearbeitet, welche bei effektivem Eintreten des Risikos gem. bereits erfolgter Planung ausgeführt, respektive umgesetzt werden können. Für Risiken mit einer sehr tiefen Eintretenswahrscheinlichkeit hingegen ist es oft nicht möglich, das Risiko als solches überhaupt erkennen zu können. Hierzu wird lediglich ein standardisierter Ablauf (Führungsrhythmus) zur bestmöglichen Bewältigung der dann vorliegenden Situation trainiert. Bei ausreichendem Schadenausmass wird dieser Führungsrhythmus mittels

Aufbieten des Krisenstabes aktiviert, was den Start des Krisenmanagements repräsentiert.

Töpfer nennt in seinem Handbuch hierfür fünf Phasen, welche in einer ganzheitlichen Modellbetrachtung von Relevanz sind.

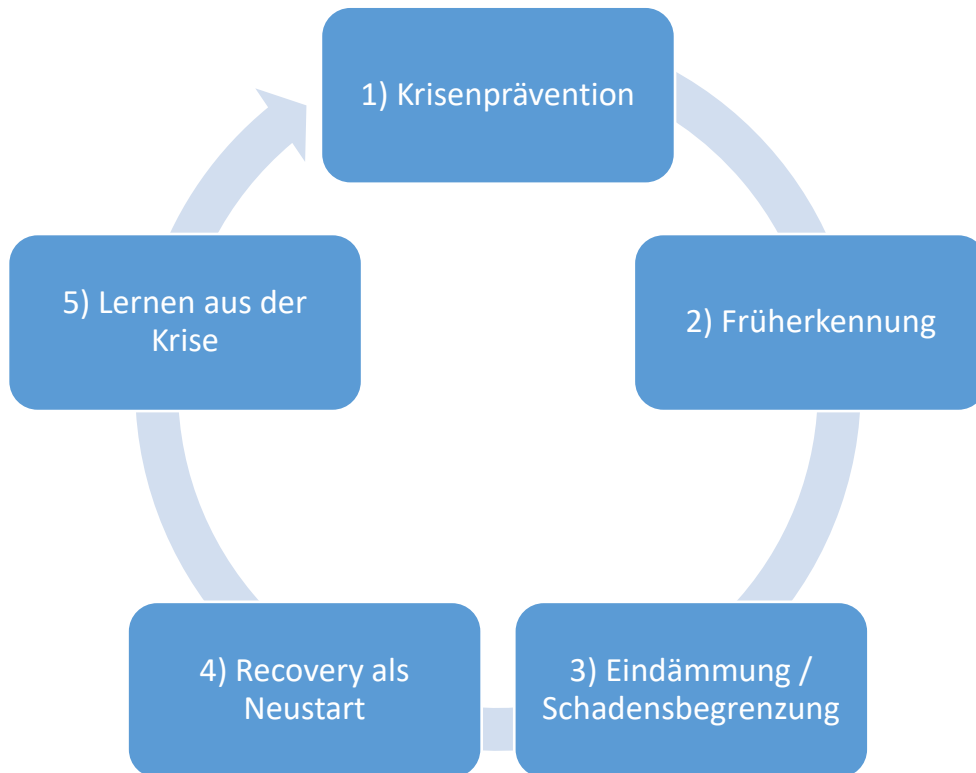


Abbildung 1: Prozess der Krisenvorsorge und Bewältigung (eigene Darstellung, nach Töpfer, 1999).

Für die Krisenvorsorge sind die Phasen eins und zwei relevant. Bei bereits vorhandenen Krisensituationen werden in Phase drei und vier aktiv Anstrengungen zur Bewältigung der vorherrschenden Situation unternommen. In Phase fünf soll im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung nicht nur der Prozess optimiert, sondern auch der zur Krisen führende Umstand nachhaltig behoben werden (Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? : Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, 1999).

In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Aspekte ausführlicher betrachtet und hinsichtlich den Anforderungen an wissensspezifische Aspekte bewertet.

2.1.2 Klärungsphase des Krisenmanagementprozesses

Für die Klärungsphase werden Eskalationsstufen definiert, die den Ablauf bis zur Krise und den Schwellwert für das Ausrufen der Krise definieren. Diese Abstufung erfolgt grundsätzlich individuell und auf die Strukturen der jeweiligen Organisation

zugeschnitten. Eine häufig angewendete Abstufung mit hohem Bezug zur Aufbauorganisation in der produzierenden Industrie beinhaltet vier Eskalationsstufen: «Normalbetrieb», «Störung», sowie «Notfall» und «Krise» (KKI GmbH, 2019).

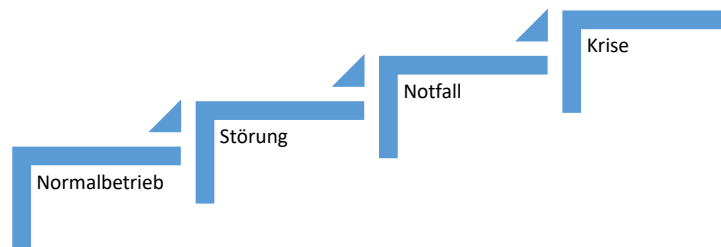


Abbildung 2: Eskalationsstufen des Krisenmanagements (eigene Darstellung)

- Im **Normalbetrieb** gelten die allgemeinen Führungsgrundsätze. Die Strategie bildet die Grundlage für die operativen Ziele. Der Weiterentwicklungsprozess kann ungehemmt stattfinden.
- Bei **Störungen** sind einzelne Mitarbeitende für die Behebung geringer oder erheblicher Beeinträchtigungen abzustellen. Störungen wirken sich auch innerhalb einer einzelnen Organisationseinheit (z.B. innerhalb einer Abteilung) auf das Leistungsniveau aus, gefährden aber die Zielerreichung bei vermehrter Anstrengung nicht. Die Bewältigung von Störungen erfolgt dezentral und autonom innerhalb der betroffenen Bereiche.
- Der **Notfall** zeichnet sich durch sein plötzliches Auftreten aus, welches durch die betroffenen Mitarbeitenden nicht vorausgesehen wurde. Dies beinhaltet jedoch nicht, dass ein Szenario nicht vorausgesehen hätte werden können. Ein Notfall kann sich auch aus einer Störung oder einem Vorfall ergeben, wenn sich das Szenario weiter ausdehnt oder vergrößert. Ein Notfall fordert in der Regel ein rasches Eingreifen. Darin enthalten ist eine starke, jedoch zeitlich befristete Bearbeitung in übergeordnetem Rahmen. Zur Notfallbewältigung werden meist im Sinne eines Notfallteams abteilungsübergreifende Personen eingesetzt.
- **Krisen** repräsentieren die oberste Stufe der Eskalationskette. Damit werden ausserordentliche Lagen umschrieben, welche für die betroffene Gesellschaft als Ganzes eine Betriebsfortführung direkt oder indirekt gefährden. Auch Ausgangslagen mit dem Potential zur Existenzbedrohung einer Gesellschaft (üblicherweise bei Erpressungen unterhalb der Latenzschwelle) sind als Krisen zu betrachten. Die Bewältigung von Krisen erfolgt auf oberster organisatorischer Ebene durch den Einsatz eines speziell dazu ausgebildeten Krisenstabes.

Eine Bewertung der Gewichtung bei Beeinträchtigungen aller Stufen erfolgt objektiv und unmittelbar. Pro Stufe wird diese dezentral in der Führungsstruktur verteilt, oder zentral über die ganze Organisation zusammengefasst geregelt. Es sind Entscheidungsträger definiert, welche über die Befugnis zur Einstufung der ihnen anvertrauten Stufe verfügen. Diese Entscheidungsträger müssen kurzfristig mit den relevanten Daten versorgt werden, damit eine Einschätzung erfolgen kann. Zu vermeiden gilt es hier hauptsächlich, dass ein Szenario einer unterlassenen Hochstufung nicht doch ein grösseres Ausmass annimmt, respektive gegenteilig auch, dass bei zu kleinen Vorfällen nicht durch unnötige Hochstufung Ressourcen überstrapaziert werden.

Ein unternehmensweit geregelter und einheitlich ausgeprägter Führungsrhythmus findet üblicherweise ab Stufe «Notfall» und auf Stufe «Krise» Anwendung. Eine klare und funktionsbezogene Alarmierungsmatrix regelt, welche Personen ab Erreichen der unterschiedlichen Schwellen und binnen welcher Fristen zwingend zu informieren sind.

Übergreifend in die Aspekte des Wissensmanagements ist für diesen Prozessschritt relevant, dass geltende Schwellwerte bei den Entscheidungsträgern durchgängig bekannt sind. Eine Überprüfung findet darauf basierend statt, ob Schwellwerte überschritten sind oder nicht. Ebenfalls kann es für die Entscheidung hilfreich sein, wenn auf frühere Einschätzungen zugegriffen werden kann, ob damals der Krisenmodus aktiviert wurde oder nicht. In einer automatisierten Variante im Rahmen des Störfall-Managements wäre eine (teilweise) Automatisierung dieses Entscheides denkbar, indem aufgrund klar kategorisierter Daten Vorschläge aufgezeigt werden.

Die getroffenen Entscheidungen (auch bei Unterlassen des Ausrufens einer Krise) sind protokollarisch festzuhalten – einerseits zur allfällig nachgelagerten juristischen Abklärung, aber auch für ein Learning für spätere Entscheide.

Über eine längere Perspektive betrachtet, können die unterschiedlichen Unternehmensbereiche miteinander verglichen werden. Damit wird, auch wenn keine Krise eingetreten ist, eine Auflistung von kritischen und auf Störungen anfälliger Geschäftsprozesse generiert, welche zur Absicherung im Sinne des BCM Ansatzes verwendet werden kann.

2.1.3 Initialisierungsphase des Krisenmanagementprozesses

Die Initialisierungsphase verfolgt mehrere Ziele. Allesamt nehmen Fokus auf das Hochfahren der Stabsarbeit, um operativ und handlungsfähig zu werden. In der Regel läuft diese Phase innerhalb der ersten 15 bis 30 Minuten ab dem Entscheid, dass in den Krisenmodus gewechselt wird. Die übergeordnete Zielsetzung in dieser Phase beruht auf

der Ressourcenschaffung für die weitere Bearbeitung der Krise und auf der Schaffung eines einheitlichen, ersten Verständnisses über das Szenario (Herkunft, Auswirkung, möglicher weiterer Verlauf, eigene Optionen und Mittel zur Bewältigung der Krise, etc.).

2.1.3.1 Alarmierungsprozess / Aufgebot zur Stabsarbeit

Im Alarmierungsprozess wird primär das Kernteam eines Krisenstabes aufgeboden. Das Kernteam setzt sich aus Mitarbeitenden zusammen, welche übergeordnet für alle Krisensituationen aufgeboden werden und in der Arbeitsweise im Stab und hinsichtlich des Führungsrhythmus gesondert geschult sind. Zu einem späteren Zeitpunkt kann das Kernteam ereignisbezogen durch weitere Fachpersonen ergänzt werden.

Das Aufbieten des Stabes sollte rasch und ohne grossen Zeitverlust erfolgen können. Dabei sind Mittel zu wählen, welche eine hohe Funktionalität aufweisen und beim Alarmempfänger als «Aufgebot für eine Krise» verstanden, korrekt interpretiert und mit der notwendigen Priorität belegt werden können. Dies steigert die Erreichbarkeit der Stabsmitglieder und ermöglicht einen zeitnahen Start der Krisenbewältigung.

Die Stabsmitglieder werden durch ein Aufgebot zur Krisenbewältigung aus deren regulärer Tätigkeit herausgelöst. Meist handelt es sich bei den Stabsmitgliedern um Schlüsselpersonen, Führungskräfte oder Fachexperten in einem spezifischen Aufgabengebiet innerhalb der Führungsstruktur der betroffenen Unternehmung. Ein klar geregelter Prozess gibt in diesem Schritt die notwendige Sicherheit darüber, wie der Ablauf ab Eintreffen des Aufgebotes bis zum Einfinden im Stabsarbeitsraum abzulaufen hat. Durch das Herauslösen aus der regulären Arbeit sind Stellvertretungen am normalen Arbeitsplatz sicherzustellen. Diese Tätigkeiten des «Normalbetriebes» können je nach Ausprägung nicht ausgesetzt werden. Im Rahmen dieser Arbeitsübergabe hat die Kommunikation innerhalb der Abteilung ausblickend mit Vorsicht zu erfolgen. Je nach Krisensituation kann es von Vorteil sein, wenn kein breit gestreutes Wissen über den Vorfall vorhanden ist, um die weiteren Handlungsoptionen für die Bearbeitung der Krise bestmöglich offen zu halten. Dies ist durch das Stabsmitglied beim Verlassen des regulären Arbeitsplatzes zu berücksichtigen. Um dann innerhalb des Stabes rasch operativ werden zu können sollte klar definiert sein, welches Equipment die Stabsmitglieder für die Arbeit im Stab mitbringen sollten. Diese Gegenstände sind möglichst eindeutig zu deklarieren. Üblicherweise sind hier Arbeitsgeräte (Notebook), Mobiltelefone, interne Funktelefone und weitere Checklisten und Unterlagen betroffen. Auch können Schlüssel, Zutrittskarten, Ladekabel für elektronische Geräte, etc. auf den Checklisten aufgeführt werden. Die Dauer der Stabsarbeit ist zu Beginn meist unbekannt

und findet weitestgehend unabhängig von Tageszeit und anderweitigen «Verpflichtungen» statt.

Mit der Bezugnahme der Aspekte des Wissensmanagements ist es von Relevanz zu kennen, über welches Wissen die Mitglieder des Kernteams verfügen. Damit lässt sich schnell abschätzen, ob zu einer spezifischen Ausgangslage zusätzliche Wissensträger in die Stabsarbeit mit aufgenommen werden müssen. Der Alarmierungsprozess sollte so ausgestaltet sein, dass ein szenariobasiertes Aufbieten des Krisenstabes ermöglicht wird. Nach dem Aufbieten sind vermeintlich simple Fragen von zentraler Bedeutung für die Konstituierung des Stabes (nicht abschliessende Nennung): Wer hat den Alarm erkannt und nimmt an der Stabsarbeit teil? Wie lange dauert die Anreise bis zum möglichen Start im Stabsarbeitsraum? Wer informiert die Stellvertreter über die Absorbierung der Stabsmitglieder an ihrem regulären Arbeitsplatz? Welches Equipment müssen Stabsmitglieder für die Stabsarbeit mitbringen?

2.1.3.2 Rollenverteilung im Krisenstab

Die Rollenverteilung innerhalb des Kernteams und zur Krisenbewältigung sieht vor, dass ein Krisenmanager, ein Stabschef und weitere Stabsmitglieder zur Bearbeitung bestimmt sein sollten.

Die Besetzung dieser Rollen erfolgt vorbereitend für zukünftige Krisen noch im Normalbetrieb. Dies ist für den Verlauf der Krisenbewältigung allerdings ein Prozess von enormer Wichtigkeit. Häufig wird in letzter Konsequenz doch nicht mit dem Ernstfall gerechnet. Dies birgt das Risiko von Fehlbesetzungen durch Mitarbeitende, welche im Normalbetrieb zwar einen ausgezeichneten Job machen können, in einer Krisensituation mit dem erhöhten Stresslevel, den knappen Ressourcen und der straffen Führung nicht klar kommen. Eine klare Umschreibung der Rollen für die Stabsarbeit ist daher von zentraler Bedeutung (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

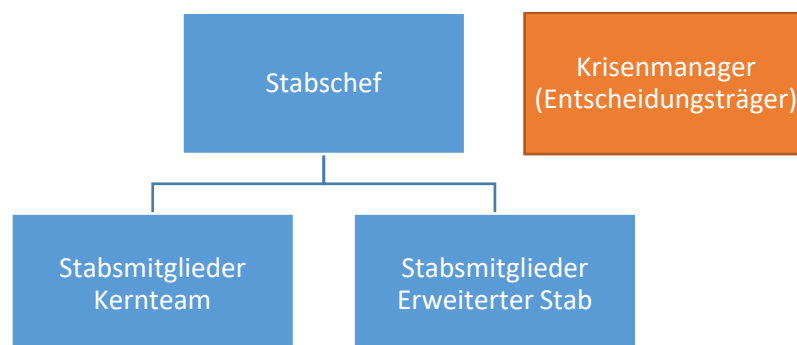


Abbildung 3: Auszug aus Organigramm «Stabgliederung» (eigene Darstellung)

Der Krisenmanager ist oberster Entscheidungsträger während der Bearbeitung einer Krise. Entscheide werden dabei auf die vom Krisenstab erarbeiteten Entscheidungsgrundlagen abgestützt. Aus dieser Konstellation heraus ist naheliegend, dass der Krisenmanager ein Vertreter des Top-Managements (z.B. Mitglied der Geschäftsleitung) der von der Krise betroffenen Gesellschaft ist. Er sollte von der Persönlichkeit her einerseits rasch entschlossen und emotionslos sein, respektive einen sehr starken Durchsetzungswillen aufweisen. Andererseits muss er situationsbezogen auch empathisch und kommunikativ agieren können, um Entscheide nachvollziehbar zu machen.

Die Verantwortung für die Lösung der Krise wird durch die reguläre Aufbauorganisation in einem Krisenfall gebündelt an den Krisenmanager übertragen. Der Interaktionspartner für die Erarbeitung von Lösungsansätzen im Rahmen des Führungsrhythmus ist der Krisenstab und dessen Stabsmitglieder. Der Stab arbeitet Lösungsvorschläge in Varianten aus, welche in den Rapporten dem Krisenmanager zur Umsetzung vorgetragen werden, welcher seinerseits den Entscheid zur weiteren Bearbeitung fällt (Berner, Krisenmanager: Was sein Job ist und was ihm dabei helfen kann, 2009).

Der Stabschef führt den Krisenstab, welcher dem Krisenmanager die zur Behebung der Krise notwendige Entscheidungsgrundlage liefert. Der Stabschef ist in dieser Rolle in oberster Konsequenz verantwortlich für die Zusammensetzung des Stabes und der Rollenzuteilung, für die fristgerechte Bearbeitung von (Sofort-)Massnahmen und für die Planung im Sinne einer Zeitplanung. Ebenfalls ist er mit seinem Stab für die Protokollierung der Aktivitäten und Aufzeichnungsdaten zuständig und koordiniert in Zusammenarbeit mit dem Krisenmanager die weitere Bearbeitung der Krise und die Kommunikation von und über die Krise.

Von der Persönlichkeit hat der Stabschef auch bei komplexen Situationen den Überblick zu bewahren und parallel stattfindende Aktivitäten koordinieren zu können. Er zeichnet sich durch ein sehr hohes Prozessverständnis aus und kann die Einhaltung der methodischen Vorgehensweise (des Führungsrhythmus) sicherstellen.

Die Stabsmitglieder repräsentieren in der Regel ihr bekanntes Fachgebiet aus dem Normalbetrieb. Die Zusammensetzung der im Stab vertretenen Fachgebiete ist vom vorliegenden Szenario abhängig. In aller Regel sind die folgenden Organisationseinheiten im Krisenstab vertreten: Kommunikation, Logistik, Produktion, Lieferanten, Kunden, Qualität, Finanzen, Infrastruktur, Informatik, Personal, Recht und Dritte. Zusätzlich können weitere Stabsmitglieder als sogenannte „Generalisten“ hinzugezogen werden, welche im Sinne der weiteren Unterstützung als „Springer“ für

Zusatzfunktionen eingesetzt werden können. Eine häufig angewendete Rolle ist der sogenannte „Querdenker“, welcher die Wirksamkeit beschlossener Massnahmen auf die Zielerreichung kritisch hinterfragt und mögliche Lageveränderungen identifiziert.

Wissensträgerkarten zeigen das Wissen von Personen innerhalb einer Unternehmung auf, analog der «gelben Seiten». Damit kann eine personelle Zuordnung von benötigtem Wissen ermöglicht werden. Für das Krisenmanagement sind jedoch auch vermeintlich einfachere Angaben hilfreich. So ist bereits das Wissen über Verfügbarkeiten von Schlüsselpersonen ein in der Hektik oft notwendiges Detail. Ausgedehnt werden kann dieser Aspekt mit kollaborativen Mitteln wie Chatgruppen oder virtuellen Stabsarbeitsräumen, in welchen die Stabsmitglieder sich virtuell einwählen können. Zudem sind Angaben zur Präsenz (verfügbar, beschäftigt, abwesend, ...) heute vielerorts in kollaborativen Applikationen integriert.

2.1.3.3 Informationsbeschaffung über das Ereignis und Initialrapport

Nach Eintreffen eines Aufgebotes für die Teilnahme einer Krisenbewältigung sind alle Stabsmitglieder (unabhängig ihrer Rolle) angehalten, Angaben zum und über das Ereignis zu sammeln und in unstrukturierter Weise festzuhalten. Der typische Verlauf von Krisen beinhaltet nach dem Eintritt eines Ereignis die Phasen «Chaos», «Notsituation», «Konsolidierung» und «Alltag» (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013). In der ersten Phase nach Ereigniseintritt zeichnet sich der chaotische Zustand oft dadurch aus, dass die Zeitverhältnisse zu gering und die Kenntnis über den Vorfall zu dürftig sind. Beiden Aspekten wird mit einer frühen Informationsbeschaffung über das Ereignis in positiver Weise entgegengewirkt. Das Resultat hiervon ist es, dass anlässlich des Initialrapportes bereits Angaben aus unterschiedlichen Perspektiven zusammengetragen werden können. Trotz der sehr knappen Zeitverhältnisse soll damit ein möglichst umfassendes Bild über das eingetretene Ereignis und der daraus resultierenden Einwirkungen auf die Unternehmung skizziert werden können.

Die Initialisierungsphase sieht im klassischen Krisenmanagement vor, dass sich die aufgebotenen Mitglieder des Krisenstabes schnellstmöglich in einem für die Stabsarbeit definierten Führungsraum physikalisch einfinden. Zur Einrichtung des Führungsraumes werden in der Regel bestehende Sitzungsräume vorgesehen, welche bei anderweitiger Verwendung für die Stabsarbeit allenfalls freigeräumt werden müssten. Daneben empfiehlt es sich, auch ausserhalb des Gebäudes, in einer anderen Liegenschaft, Räume zu definieren, welche zur Verfügung stehen, falls der primär angedachte Stabsarbeitsraum nicht mehr zugänglich sein sollte, respektive aufgrund behördlicher

Verfügung über das geschädigte Gebäude (z.B. durch den Untersuchungsrichter) gesperrt wurde.

Anlässlich des Initialrapportes wird unter den Bearbeitern der Krise in einer Art Wissensaustausch ein gleichermassen ausgeprägtes Verständnis zum Vorfall geschaffen. Es werden erste, vorgezogene Sofortmassnahmen (nähere Umschreibung gemäss Kapitel 2.1.4.2) ausgelöst. Sollten weitere Wissensvertreter für die Bearbeitung eines spezifischen Vorfalls benötigt werden, kann der Stabschef den Krisenstab um die notwendigen Personen erweitern.

Durch eine semantisch ausgeprägte Suchoption kann spezifisches Wissen, welches in der Unternehmung nicht oder vermeintlich nicht vorhanden ist, gesucht werden. Hierzu können durchaus auch externe Quellen abgefragt werden, welche zu spezifischen Themen Angaben liefern können. Um ein Beispiel zu nennen: Nach einem Ammoniakvorfall mit mehreren hospitalisierten Mitarbeitenden soll ein Pressestatement erarbeitet werden. Nun sind, nebst Angaben zum Hergang des Vorfalles, spezifische Angaben zu Ammoniak, dessen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt, etc. von erhöhter Wichtigkeit. Sofern innerhalb des durch den Vorfall betroffenen Betriebes nicht vorhanden, kann dieses Wissen von extern analog dem «Google-Prinzip» abgefragt werden. Eine solche Abfrage sollte sinnvollerweise die in der Unternehmung eingesetzten Betriebsmittel umfassen.

2.1.4 Bewältigungsphase des Krisenmanagementprozesses

Der Prozess der Bewältigung ist in die Schritte «Problemerkassung», «Lagebeurteilung», «Entschlussfassung» und «Problemlösung» strukturiert. Flankierend dazu wird laufend eine Zeitplanung geführt und allenfalls notwendige Sofortmassnahmen werden laufend überprüft, respektive bedarfsweise eingeleitet.

Der Ablauf in den vier genannten Schritten wird schematisch wie folgt dargestellt.

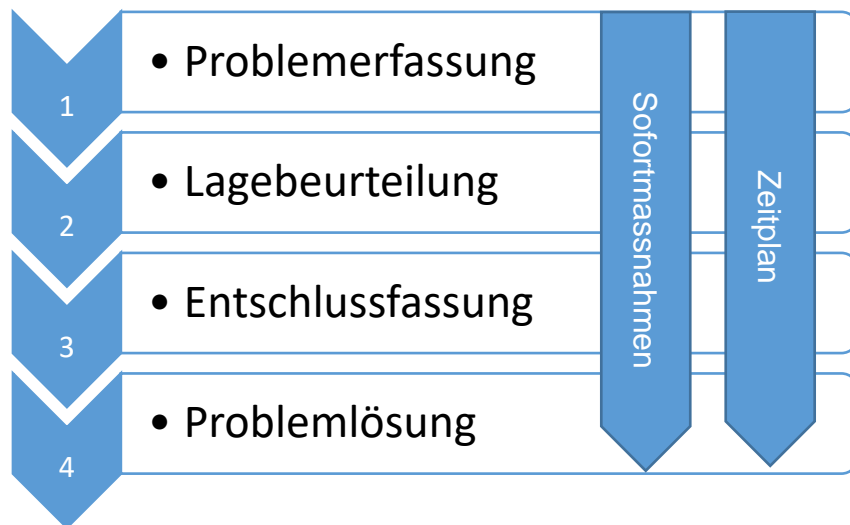


Abbildung 4: Krisenbewältigung (eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer Armee, 2004)

In der Literatur finden sich unterschiedliche Abwandlungen von diesem Basismodell, welche im Kern allerdings sehr ähnlich ausgestaltet und in der praktischen Anwendung gleichermassen umgesetzt werden. Die in Abbildung 4 dargestellten Schritte werden meist durch die Aspekte der «Auftragserteilung» und «Kontrolle / Steuerung» ergänzt (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013), oder im Sinne anderweitiger Begrifflichkeiten dargestellt. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung des Begriffes «Planentwicklung» anstelle der «Problemlösung» (Schweizer Armee, 2004).

Der dargestellte Führungsrhythmus ermöglicht eine zeiteffiziente Bearbeitung von unvorhersehbaren Ereignissen innerhalb des Notfall- und Krisenmanagements. Die immer gleichbleibende methodische Vorgehensweise ermöglicht eine breite Inklusion möglichst aller relevanten Aspekte. Mittels regelmässig stattfindenden Trainings wird die Anwendbarkeit dieses Ablaufes innerhalb des Krisenstabes garantiert und die Abläufe optimiert.

Dieser Prozess ist in vielen Armeen, Blaulichtorganisationen, zivilen Führungsstäben der öffentlichen Hand, Verwaltungsstäben sowie Krisenstäben in unterschiedlichsten Unternehmen im Einsatz (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Aspekte dieses Kernstückes näher betrachtet.

2.1.4.1 Zeitplan

Der Zeitplan liefert eine Orientierungs- und Priorisierungshilfe einzelner Aufgaben. Zudem legt dieser einen roten Faden über alle laufenden Aktivitäten. Bei

Lageveränderungen oder Abweichungen in der Bearbeitungsdauer (in beiderlei Richtungen) ist die Planung jeweils zu aktualisieren.

In der Erstellung des Zeitplanes ist stets der Zeitpunkt massgebend, zu welchem eine gewünschte Wirkung erzielt werden soll (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013). In der ganzheitlichen Betrachtung stellt dies die übergeordnete Zielsetzung dar, welche der Behebung der Krisensituation gleichkommt. Von diesem Zeitpunkt aus werden die zur Erreichung notwendigen Aktivitäten in einer Rückrechnung chronologisch aufgereiht. Folglich ergeben sich daraus die zur Bearbeitung stehenden Zeitverhältnisse jedes einzelnen Schrittes.

Der Zeitbedarf in der Problemlösungsphase lässt sich allerdings nur abschätzen. Abhängig ist dieser von den Faktoren der eigens zur Verfügung stehenden Ressourcen, den Kenntnissen über den Vorfall (für einen optimalen Ressourceneinsatz) und einer realistischen Einschätzung von nicht beeinflussbaren Faktoren wie beispielsweise «Umwelt», «Lageveränderungen», «entgegenwirkende Kräfte», etc. (Schweizer Armee, 2004).

Eine Plausibilisierung erfolgt im Anschluss in der Vorwärtsbetrachtung der Planung, aus Sicht des aktuellen Zeitpunktes.

Die zeitliche Planung zählt zu den Koordinationsaufgaben eines Krisenstabes. Zur Erstellung und laufenden Nachführung einer realistischen Planung sollte eine Vielzahl von relevanten Daten verfügbar sein. Nebst Angaben zu möglichen Lageveränderungen, zur zeitlichen Verfügbarkeit von Ressourcen aller Art sollten zusätzlich auch wiederkehrende Tasks bekannt sein (z.B. Lieferungen von Rohstoffen, Schichtwechsel des Personals, Deadlines in der Belieferung von Kunden, ...). Zudem müssen fristen laufend überwacht werden (z.B. Obliegenheiten von Versicherungen oder Behörden), damit keine Unterlassungsschuld auftritt. Ein automatisierter Zugriff auf diese Daten könnte die Plausibilisierung von Zeitplänen erleichtern, respektive Zeitpläne mit zusätzlichen Aspekten vervollständigen.

2.1.4.2 Sofortmassnahmen

Als Sofortmassnahmen (SOMAs) werden Aufgaben bezeichnet, die Freiraum in der weiteren Krisenbewältigung einräumen und binnen weniger Minuten initiiert und umgesetzt werden können. Wichtig ist, dass getroffene Sofortmassnahmen später noch auszuarbeitende Entscheide nicht präjudizierend vorwegnehmen. Der Zweck von SOMAs liegt demzufolge ausschliesslich darin, die nur beschränkt zur Verfügung stehende Vorbereitungszeit optimal nutzen zu können, die Dauer der Vorbereitungszeit

zu verkürzen, dem Krisenmanager und dem Krisenstab dadurch mehr Zeit für eine angemessene Beurteilung der Lage einzuräumen oder zur Wahrung, resp. Erhöhung der Handlungsfreiheiten (Schweizer Armee, 2004).

In aller Regel befindet sich eine Unternehmung nicht permanent im Krisenmodus. Daher ist auch die Denkweise der Führungskräfte in der für das Krisenmanagement üblichen Form (Lagebeurteilung, Variantenbildung, Entschlussfassung) nicht bei allen Stabsmitgliedern in gleicher Ausprägung eintrainiert. Damit verbunden ist auch die Praxis im Ansetzen von Sofortmassnahmen nicht gleichermassen ausgeprägt vorhanden. Im Sinne einer Wissensabfrage kann beim Start der Stabsarbeit mittels Kontrollfragen auf sich aufdrängende Kontrollfragen hingewiesen werden. Zudem können falltypische Sofortmassnahmen vorgeschlagen werden.

2.1.4.3 Problemerkfassung

Die Problemerkfassung wird in vier Phasen durchgeführt, welche aufgrund der Strukturierung eine möglichst ganzheitliche Problemanalyse ermöglichen. Diese Phasen sind: „Problemerkdeckung“, „Problemerkklärung“, „Problemerkbeurteilung“ und „Aufgabenumschreibung & Beachtung von Handlungsrichtlinien“ (Schweizer Armee, 2004).

Die Problemerkfassung ist der wichtigste Schritt in der Stabsarbeit. Wenn Probleme nicht ganzheitlich erkannt oder zu gering gewichtet werden besteht die Gefahr, dass nachgelagerte Entschlüsse auf einer falschen Entscheidungsgrundlage beruhend gefällt werden. In der weiteren Konsequenz können falsche Massnahmen umgesetzt werden, welche nicht die zur Bewältigung der Krise notwendigen Effekte herbeiführen. Eine ausbleibende Verbesserung des Zustandes oder gar eine Negativentwicklung könnte die Folge sein.

Zusammengefasst ist die Problemerkfassung folglich möglichst ausgeprägt und mit hoher Priorität versehen durchzuführen. In der **Problemerkdeckung** ist erstens der Kontext herzustellen (was ist das eigentliche Problem?), zweitens sich zu fragen, mit welchen Aufgaben eine Zielerreichung möglich ist, drittens mögliche Chancen und Gefahren zu identifizieren und schlussendlich die Komplexität sowie die Zeitverhältnisse zu verstehen (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

Nachgelagert folgt die Phase der **Problemerkklärung**. Hierbei werden komplexe Problemstellungen zur vereinfachten Bearbeitung in Teilprobleme zerlegt. Dies kann über zwei Stufen (Hauptproblem zerlegt in Teilprobleme) oder über drei Stufen (Teilprobleme der 2. Stufe erneut aufteilen in weitere Fragmente) erfolgen.

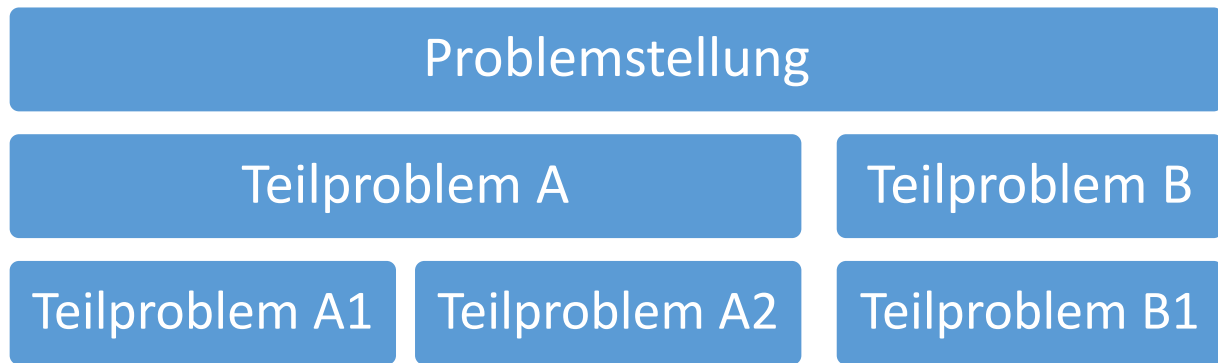


Abbildung 5: Problemerkennung und -gliederung in Teilprobleme (eigene Darstellung)

In der **Problembewertung** werden die zur weiteren Bearbeitung relevanten Teilprobleme mittels einer Priorisierung gewichtet. Bei nicht ausreichenden Zeitverhältnissen zur Bearbeitung aller Teilprobleme kann aufgrund der hier festgelegten Wichtigkeit eine Triage vorgenommen werden. Zudem sind die Teilprobleme für die weitere Bearbeitung einzelnen Stabsmitgliedern zuzuordnen, welche sich in der nachgelagerten Beurteilung um das Ihnen zugewiesene Teilproblem kümmern.

Die vierte Phase (**Aufgabenumschreibung und Handlungsrichtlinien**) ermöglichen es dem Krisenmanager übergeordnete Handlungsrichtlinien zu formulieren, welche in der weiteren Bearbeitung ebenfalls zu beachten sind (Schweizer Armee, 2004). Diese können beispielsweise darin liegen, dass absolut keine Angaben zur vorliegenden Krise nach aussen dringen dürfen.

Der Vorteil dieser Arbeitsweise liegt darin, dass in weiterer Folge die Teilprobleme einzelnen Stabsmitgliedern zur Beurteilung zugewiesen werden können und damit eine parallele Arbeitsweise ermöglicht wird, die bei guter Koordination durch den Stabschef eine sehr effiziente und zeitsparende Bearbeitung sicherstellt.

Eine mögliche Hilfestellung aus dem Wissensmanagement könnte durch das Aufführen gezielter Checklisten erfolgen, welche generell und ohne Bezugnahme zum Szenario übliche Bereiche enthalten, in welchen Teilprobleme auftreten können. Damit wird dem Krisenstab eine situationsbezogene Einschätzung ermöglicht, die relevante Teilprobleme besser identifizieren lässt. Die Teilprobleme wiederum wären mit Wissenskarten abzugleichen, damit eine personelle Empfehlung für die Bearbeitung der jeweiligen Teilprobleme abgegeben werden kann. Bei deklarierten Abhängigkeiten der verschiedenen Teilprobleme zueinander kann auch eine Empfehlung der Bearbeitungsreihenfolge und Priorisierung erfolgen, damit eine zeitlich möglichst optimale Bearbeitung der Krise im Gesamtrahmen ermöglicht wird.

2.1.4.4 Lagebeurteilung

Die Lagebeurteilung wird dezentral in einzelnen Arbeitsgruppen durchgeführt, welche zuvor bei der Problemerkennung gebildet wurden. Jeder Arbeitsgruppe wurde bekanntlich ein Teilproblem zugeteilt, welches nun in der Lagebeurteilung vertiefter abgeklärt und analysiert wird.

Zur vertieften Beurteilung sind die fünf Aspekte gemäss nachfolgender Abbildung zu berücksichtigen.

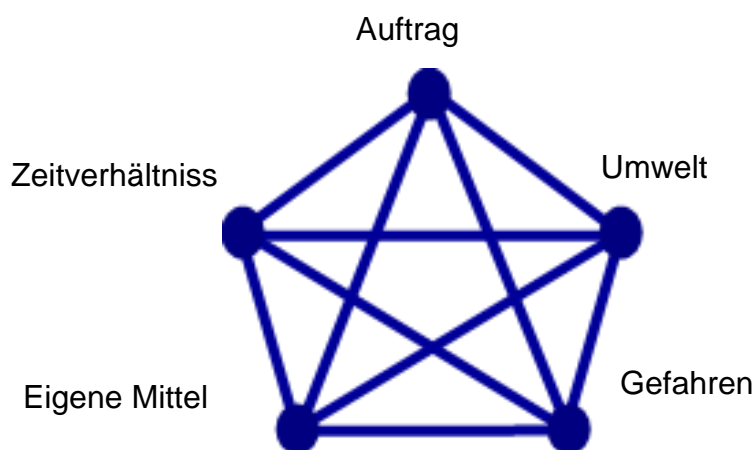


Abbildung 6: Analyse der Faktorengruppen (Schweizer Armee, 2004)

Als Auftrag ist der Handlungsspielraum und die Bedeutung des Teilproblems im Gesamtrahmen zu verstehen. Die Frage nach „Was wird als Leistung für die Problemlösung dieses Teilproblems im Gesamtrahmen der Krisenbewältigung erwartet?“ ist zu beantworten.

Unter dem Aspekt des Umfeldes ist in den Überlegungen mit einzubeziehen, wie sich z.B. Gebäudezustände, Wetter, Strassenzustände, etc. darstellen. Je nach Situation sind Lösungsansätze anderweitig zu gewichten oder es ist mehr Zeit für die Bearbeitung zur Verfügung zu stellen.

Bei Gefahren ist zu beachten, dass sich eine zum Start der Krisenintervention dargestellte Lage im Verlauf der Bearbeitung verändern kann. Mögliche Lageveränderungen sind laufend zu beobachten, um bei einem allfälligen Eintreten darauf vorbereitet zu sein.

Die zur Verfügung stehenden Mittel für die Problemlösung sind optimal einzusetzen. In der Betrachtung der „eigenen Mittel“ sind dieselben Überlegungen zu betreiben, wie bei den Gefahren.

Die Zeitverhältnisse ergeben sich aus der Betrachtungsweise, bis wann eine gewünschte Wirkung erzielt werden muss, um den übergeordneten Zeitplan im Gesamtrahmen nicht zu gefährden. Ebenfalls in die Überlegungen miteinzubeziehen sind Abhängigkeiten, welche zu anderen Teilproblemen bestehen könnten.

Aus dieser Art von Lagebeurteilung sind Lösungsvarianten auszuarbeiten, die aufzeigen mit welchen Massnahmen das Teilproblem gelöst werden kann. Dabei ist der Fokus auf die Krisenbewältigung im Gesamtrahmen ebenfalls mitzubedenken. Vorgeschlagene Massnahmen sind zu gewichten, damit für die Entschlussfassung eine echte Wahlfreiheit zwischen mehreren unterschiedlichen Varianten besteht (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

Nach einer durchgeführten Lagebeurteilung kann bei ausreichend kategorisiertem Wissen eine Abfrage von früheren Fällen durchgeführt werden, bei welchen eine ähnliche Lage vorherrschend war. Damit können Bezüge zu früheren (Beinahe-) Krisen hergestellt werden, welche aufgrund der verfügbaren Daten ermöglicht werden.

In diesem Schritt ist hauptsächlich eine Analysetätigkeit gefordert, welche Einschätzungen aufgrund der zum gegenwärtigen Zeitpunkt vorliegenden Erkenntnissen über das Szenario und deren Ausprägungen liefert. Eine breitere Wissensabfrage inner- und ausserhalb der Unternehmung kann für diese Einschätzung zusätzliche Aspekte liefern.

2.1.4.5 Entschlussfassung

„Der Entschluss ist das folgerichtige Resultat der Beurteilung der Lage.“ (Schweizer Armee, 2004)

Die in der Lagebeurteilung ausgearbeiteten Varianten werden zur finalen Entscheidung dem Krisenmanager vorgetragen. Dabei sind auf die Vor- und Nachteile der Varianten Bezug zu nehmen und es ist durch den Krisenstab eine klare Empfehlung für eine der vorgetragenen Varianten abzugeben.

Ein Entschluss wird in letzter Konsequenz vom Krisenmanager gefällt, welcher sich jedoch in aller Regel auf die durch den Stab erarbeitete Entscheidungsgrundlage bezieht. Dabei legt der Krisenmanager fest, unter welchen Rahmenbedingungen und mit welchen Ressourcen die weitere Problemlösung durchgeführt werden soll.

Die zur Umsetzung vorgeschlagenen Varianten werden hinsichtlich deren Vor- und Nachteile gewichtet. Zudem werden Abhängigkeiten zwischen den Teilproblemen dargestellt, was in weiterer Folge eine Relation der Varianten ergibt. Sofern eine Abfrage

dies zulässt, könnten Empfehlungen in der Variantenwahl Teilproblem-übergreifend abgegeben werden. Die Nachteile einer Variante eines Teilproblems A könnten durch eine spezifisch getroffene Variantenwahl bei Teilproblem B abgeschwächt werden. Die optimalste Variante sollte die Chance auf die übergeordnete Zielerreichung (in aller Regel einhergehend mit der Maximierung der Chance auf eine Betriebsfortführung) ausgerichtet sein. Mittels einem vollautomatisierten Algorithmus, welcher die verfügbaren Daten eigenständig interpretiert, wäre ein solcher Vorschlag ebenfalls erstellbar.

2.1.4.6 Problemlösung

Die Auftragserteilung ist nach gefälltem Entschluss detailliert und klar strukturiert vorzunehmen. Eine solch klare Auftragserteilung senkt das Risiko, dass Aufgaben falsch verstanden oder zu spät ausgeführt werden. Eine einfache, jedoch wirkungsvolle Art der Fehlerreduktion ist es, den erteilten Auftrag durch den Beauftragten wiederholen zu lassen. So kann der Krisenmanager ad hoc überprüfen, ob der Auftrag korrekt verstanden wurde (Ospelt Gruppe, 2016).

Mögliche Kontrollen während der Problemlösung sind vom Stabschef und/oder Krisenmanager zu tätigen, damit die Umsetzung der Lösung gemäss dem zuvor getroffenen Entschluss auch effektiv stattfindet. Während der Umsetzungsphase können situativ Lagebeurteilungsrapporte durchgeführt werden, um den Verlauf der Umsetzung laufend zu überprüfen und um die Lage auf allfällige Veränderungen zu durchleuchten.

Der Krisenstab ist auf strategischer Ebene mit der Planung und Koordination der Krisenbewältigung betraut. Operativ und ausführend werden weitere Mitarbeitende eingesetzt, welche die vom Stab ausgearbeiteten Massnahmen umsetzen. Eine transparente Übersicht über den Bearbeitungsstand der Aktivitäten ist für den Krisenstab wertvoll. Damit kann er aktiv die weitere Bearbeitung steuern und gegebenenfalls Einfluss auf die laufenden Tasks nehmen. Bei Lageveränderungen müssen unter Umständen die Pläne revidiert und Aufgaben abgeändert werden. Vor allem dieses Wissen sollte zeitnah und unverfälscht an den Stab weitergemeldet werden können.

Proaktiv ist auch vorstellbar, dass bei bereits von früheren Krisen bekannten Aufgabenpaketen bereits auch mögliche Gefahren aus früheren Krisen dargestellt werden. Dies hilft die Sicherstellung der Ausführung zu erhöhen, indem bereits frühere Fehler nicht erneut begangen werden müssen.

2.1.5 Abschlussphase des Krisenmanagementprozesses

In der Abschlussphase steht die Überführung in den Normalbetrieb im Zentrum. Die innerhalb des Notfall-, respektive Krisenstabs erfolgte Führung muss in die Verantwortung der regulären Aufbauorganisation zurückgegeben werden. Zu verbessernde Punkte im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind zu identifizieren, zu priorisieren und zur weiteren Bearbeitung ebenfalls einem Verantwortlichen innerhalb der regulären Führungsstruktur zuzuweisen. Zusätzlich wird der Führungsrhythmus selbst mittels standardisierter Prüfpunkte hinsichtlich deren Effizienz und Funktionalität geprüft.

Nach Abschluss einer Krise sind Daten der Krisenbewältigung aus einer juristischen Perspektive betrachtet und aus einer betrieblichen KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) Sicht betrachtet zu archivieren (Dr. Bockslaff, 2019). Eine in strukturierter Form und externalisiert aufbereitetes Wissen ist anzustreben. Damit soll bei erneutem Bedarf vereinfacht darauf zugegriffen werden können.

Ebenfalls bietet es sich bei der Überführung des Krisenmodus zurück in den Normalbetrieb an, verwendete Wissenskarten punkto Aktualität zu prüfen und gegebenenfalls nachzuführen. Eine qualifizierende Betrachtung der während der Stabsarbeit eingesetzten Mitarbeitenden kann zudem für weitere Krisen Aufschluss darüber liefern, ob das geforderte Mass an strukturierter Arbeit unter Zeitdruck erbracht werden konnte.

2.1.6 Zusätzliche Aspekte des Krisenmanagements

Die nachfolgenden Aspekte sind nicht teil des Führungsrhythmus, jedoch für eine erfolgreiche Bearbeitung von Krisen ebenfalls von hoher Relevanz.

2.1.6.1 Methodik der Krisenbewältigung

Während der Stabsarbeit wird die Koordination der Tätigkeiten nach einer anderen Methodik als im Normalbetrieb angewendet. Zur Einsparung von zeitlichen Ressourcen werden in der Stabsarbeit Aufgaben parallel abgearbeitet. Nach Erreichen eines Meilensteines werden die Teilergebnisse aller parallel stattgefundenen Bearbeitungen synchronisiert und zu einem Ganzen konsolidiert.

Regulär findet die Bearbeitung (z.B. bei Projekten ausserhalb des Krisenmodus) seriell statt, was der Bearbeitung einer Aufgabe nach der anderen gleichkommt (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

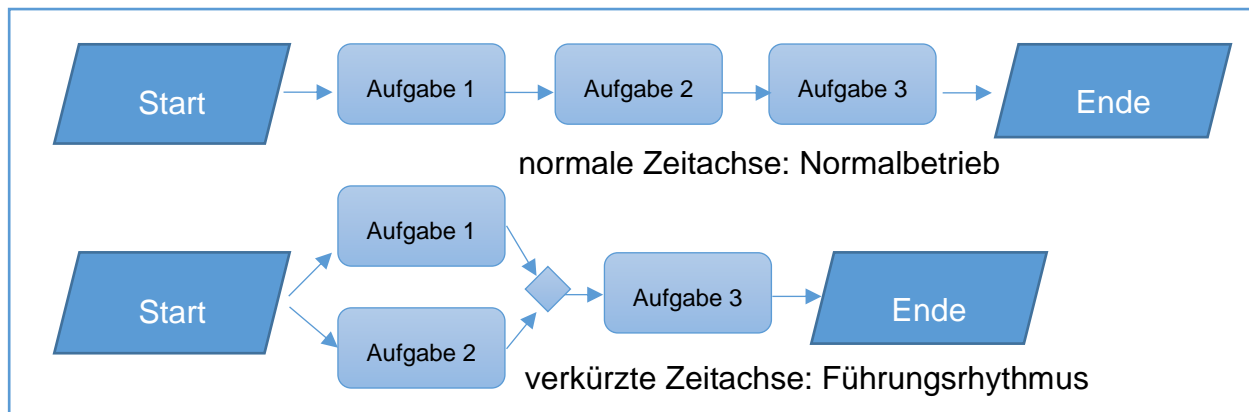


Abbildung 7: Differenz der Arbeitsmethoden (Satory, Senn, Zimmermann & Mazumder, 2013)

In der Deklaration der Aufgabenpakete kann jeweils ein Vermerk angefügt werden, ob die Aufgabe parallel zu anderen Aufgaben bearbeitet werden kann. Bei konsequenter Anwendung dieser Methodik wird es ermöglicht, dass auf einer der Krisen übergreifenden Metaebene permanent Aufgabenpakete hinsichtlich deren paralleler Arbeitsweise vorgeschlagen werden können. Für die konkrete Krisenbewältigung würde dies den Vorteil ermöglichen, dass bei Erfassung von Aufgabenpaketen auf eine mögliche Zeitersparnis bei optimierter Bearbeitung hingewiesen werden kann.

2.1.6.2 Häufige Fehler im Krisenmanagement

Krisen können auch schief gehen. Meist ist das Resultat dann jedoch verheerend für die betroffene Institution. In solchen Fällen wurde entweder die Krise zu spät erkannt und konnte nicht mehr gemeistert werden, oder aber während der Krisenbewältigung wurden Fehler begangen, die den Verlauf suboptimal beeinflusst haben.

Mögliche Risiken im Krisenmanagement liegen gemäss dem Praxishandbuch Krisenmanagement (Satory et al.) in unterschiedlichen Aspekten. Zusammengefasst nehmen Risiken Bezug auf die Prozesskenntnisse des Krisenmanagements (zu geringe Erfahrungswerte im Umgang mit Krisen und zu wenig Kenntnisse in der Stabsarbeit), auf zu geringe Kenntnisse über den zu bearbeitenden Sachverhalt (nur mangelhaft verfügbare Kenntnisse und Unterlagen über den zu bearbeitenden Vorfall und eine nur rudimentär erfolgte Problemerkennung), sowie über ungeeigneten Ressourceneinsatz im Krisenstab (suboptimale Wahl, resp. Ausstattung des Führungsraumes und fehlende, resp. ungeeignete Besetzung der Führungsunterstützung) (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013).

Nach den in Kapitel 2.1.6.1 hergeleiteten Aspekten können diese Risiken mit einem optimalen Einsatz von Wissensmanagement reduziert werden. Der ersten Risiko-Gruppe, betreffend der nur geringen Prozesskenntnissen, ist mit einem möglichst

verständlich aufgebauten und trainierten Ablauf zu begegnen. Hierbei ist das diesbezügliche Wissen in den Köpfen der Stabsmitglieder zu verankern und durch regelmässig stattfindende Trainings aktuell zu halten.

Die zweite Gruppe, warum Krisen scheitern können, nimmt Bezug auf mangelnde Kenntnis zum vorliegenden Szenario. Hierbei ist festzuhalten, dass eine hohe Varianz auftritt und jedes Ereignis praktisch einen einmaligen Charakter aufweist. Ein Training auf spezifische Ereignisse ist daher nicht zielführend, vielmehr aber eine strukturierte Wissensbasis, auf welche im Bedarfsfall zugegriffen werden kann. Diese kann unterschiedliche Facetten aufweisen, von Wissensträgerkarten bis zu einer Wissensdatenbank mit strukturierter Abfragemöglichkeit.

Die letztlich als drittes genannte Risikogruppe nimmt unter Anderem Bezug auf die personelle Besetzung der Stabsmitglieder. Wenn in der Rekrutierung des Personals für diese Funktion das notwendige Wissen über die Fähigkeiten des Personals vorliegen (nicht nur bezugnehmend zum jeweiligen Fachgebiet, sondern darüberhinausgehend auch punkto Stressresistenz, Koordinations- und Führungsfähigkeit) kann eine Besetzung zielgerichtet erfolgen.

2.1.7 Relevanz des Wissensmanagements in der Krise

Werden die drei in Kapitel 2.1.6.2 genannten wesentlichen Risikofaktoren im «Krisenmodus» dem «Normalbetrieb» gegenübergestellt, zeichnen sich die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Gegensätze ab.

	Normalbetrieb	Krisenmodus
1	Genügend Zeit	Wenig Zeit
2	Kreativität / Individualität	Hohe Unsicherheit
3	Qualität im Vordergrund	Brauchbare Lösungen

Tabelle 1: Risikofaktoren zwischen Normal- und Krisenmodus

Wie bereits festgestellt und durch Experteninterviews zusätzlich verifiziert, ist die Feststellung der vorliegenden Krise (Dr. Bockslaff, 2019) und die darauffolgende Problemerkennung (Furrer, 2019) als richtungsweisend für den weiteren Verlauf der Krisenbewältigung anzusehen. Die zu Beginn hohe Konsternation (Töpfer, Handbuch Krisenmanagement, 2014) wirkt lähmend und erst nach einer chaotischen Phase beginnt sich eine gewisse Ordnung einzustellen. Diese unübersichtliche Phase basiert auf einer

nur unzureichenden Wissensversorgung innerhalb des Krisenstabes, einerseits über das Ereignis selbst, andererseits aber auch über die Auswirkungen und die möglichen Handlungsoptionen. Wissensmanagement kann folglich ein Garant für Sicherheit und ein Beschleunigungsfaktor in der Bewältigung sein.

Bereits 1987 beschreibt Ulrich Krystek im Werk «Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen» den Lerneffekt, welcher aus sogenannten «beinahe Krisen» hervorgehen kann. Wesentlich ist eine lernende Organisation und eine offene, transparente Fehlerkultur (Krystek, 1987). In den vier Phasen seines Modells (vgl. Abbildung 8) werden die Eskalationsstufen einer Unternehmenskrise mit unterschiedlichen Aspekten des Krisenmanagements gegenübergestellt.

Zusammengefasst kann gemäss Krystek festgehalten werden, dass mit zunehmender Eskalation der Krise auch die Intensität der Bearbeitung (Krisenbewältigungsanforderungen) und die Intensität der destruktiven Wirkung ansteigen. Der destruktive Aspekt steigt im Gegensatz zu der Anforderung in der Krisenbewältigung zudem exponentiell an. Obwohl in den zwei Phasen vor Erreichen des Krisenniveaus die destruktive Wirkung noch ohne wesentliche Auswirkung ist, steigt diese in der Phase einer vorhandenen jedoch noch beherrschbaren Unternehmenskrise merklich an. Erst in der vierten Phase, in welcher die nicht mehr beherrschbaren Krisenszenarien einzugliedern sind, steigt die destruktive Wirkung drastisch. Festgehalten werden kann also, je unwahrscheinlicher eine Abwendung der Krise erscheint, desto stärker ausgeprägt ist die Destruktion.

Krystek zeigt im Modell allerdings einen unterbruchfreien, linearen Anstieg der Bewältigungsintensität, auch in der vierten Phase, und bei damit verbundener geringer Aussicht auf Abwendung der Krise. Nach diesem Modell wird die Handlungsintensität nicht aufgrund von Resignation unterbrochen oder gestoppt.

2.2 Begriffsdefinition Wissensmanagement

Eine bekannte Weisheit im Notfall- und Krisenmanagement besagt, dass man zu Beginn einer Stabsarbeit, in den ersten 30 bis 60 Minuten nach Eintreten eines Ereignisses, immer einen Mangel an zwei Ressourcen habe: «Wissen» und «Zeit». Dieser Umstand wird von Armin Töpfer im «Handbuch Krisenmanagement» als «inertia» beschrieben, einer Art Lähmungszustand und Orientierungslosigkeit des Managements in den ersten Phasen nach Feststellung einer plötzlich eingetretenen Krisensituation (Töpfer, Handbuch Krisenmanagement, 2014).

Die Erarbeitung eines einheitlichen, standardisierten und eintrainierten Führungsrhythmus, welcher bei Bedarf durch alle Beteiligte abgerufen und angewendet werden kann, wird gegenwärtig in den meisten Unternehmungen (öffentlich und privat) mit diesem Umstand legitimiert. Nebst dem als Prozess festgeschriebenen Ablauf und möglichen Verhaltensanweisungen in Form von externalisiertem Wissen, wird mit dieser Methodik das Wissen im Sinne von eintrainierten Abläufen und von «in den Köpfen der Mitarbeitenden» vorhandenem Wissen angesprochen. Dieser Aspekt wird des Öftern auch als «Erfahrung» umschrieben, was jedoch genauso zu Wissen gezählt werden kann.

Nachfolgend wird dargestellt, wie Wissensmanagement gemäss der Literatur in Unternehmungen zu betreiben ist. Dies stellt die Basis für die Modellentwicklung des Wissensmanagements für die Krisenbewältigung dar, welche anschliessend in Kapitel 1 ausführlich umschrieben wird.

2.2.1 Der Wissensmanagement-Prozess

Mit dem Ansatz des Action-Research werden Probleme einer Unternehmung in sogenannte Wissensprobleme übertragen. Dabei ist die Definition von konkreten Wissenszielen der erste Schritt für den Aufbau eines Wissensmanagements (Probst, Raub, & Romhardt, 2012). Diese erste Phase der Zielformulierung wird in einer ganzheitlichen Betrachtung in praktisch allen Wissensmanagement-Modellen als ein zentraler Baustein erachtet.

Nach Mödinger & Brossmann, 2011 ist die Definition wie folgt gegeben:

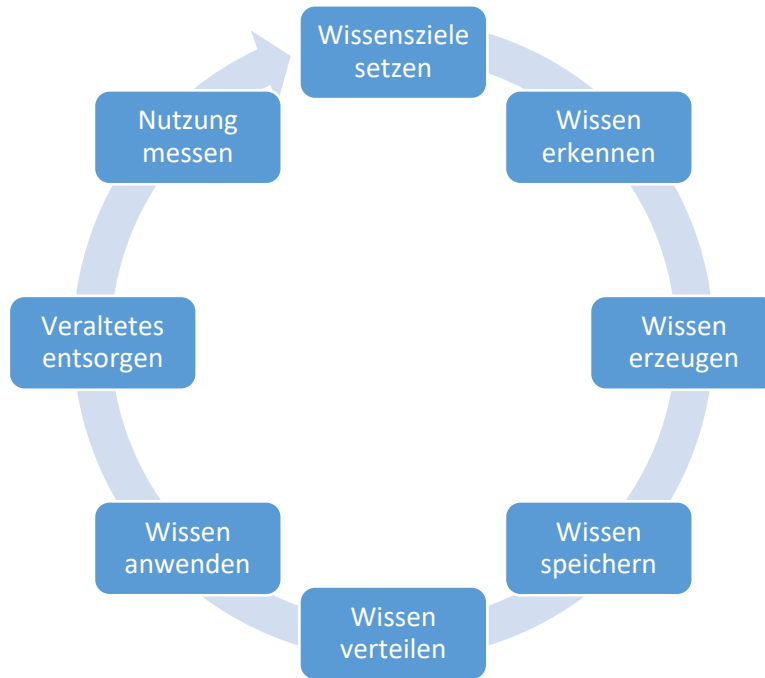


Abbildung 9: Prozess Wissensmanagement (eigene Darstellung, in Anlehnung an Mödinger & Brossmann, 2011)

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte erläutert. Wobei jeweils am Ende jedes Prozessschrittes eine kurze Bezugnahme zum Krisenmanagement eine Bewertung des Potentials für diesen expliziten Anwendungsbereich einschätzen soll. *Diese ist jeweils in kursiver und blau gefärbter Schrift dargestellt.*

Wissensziele definieren

Die Wissensziele werden auf Unternehmensebene in drei Gruppen gegliedert, welche einer Planungsaktivität im herkömmlichen Sinne gleichgesetzt werden können (Dr. von Guretzky, 2001).

In der **normativen Zielsetzung** ist eine rahmensetzende Komponente enthalten, welche auf kultureller Ebene den Boden für die Einführung von Wissensmanagement ebnen soll. Mittels Schaffung einer Kultur der Transparenz, der Förderung und des offenen Teilens von Wissen untereinander soll dieser Grundstein gesetzt werden. Zur Festsetzung der normativen Ziele ist die bestehende Unternehmenskultur und allfällige Verhaltensnormen zu betrachten. Die Ziele sollen eine Überführung der gegenwärtigen Ausgangslage in einen identifizierten Idealzustand ermöglichen.

Die **strategische Ebene** schafft eine Orientierungshilfe für die nachfolgend spezifischeren Aktionen. Meist ist eine Strategie von einer Vision geprägt, welche eine klare Zielsetzung erkennen lässt. Im betrieblichen Kontext wird hierbei von der Unternehmensstrategie gesprochen. Für die Umsetzung relevant ist die Festlegung,

welche Kernkompetenzen innerhalb der Unternehmung unmittelbar und eigenständig vertreten sein sollen.

Auf der **operativen Ebene** werden Wissensziele konkretisiert und verständlich deklariert. Auf einer noch hohen Flugebene soll mit der operativen Zielformulierung das Wissensmanagement, im Topmanagement verankert werden, um die notwendige Unterstützung zur Umsetzung in den tieferen Strukturen und im Tagesgeschäft zu erhalten. Hierzu zählt konkret die Erstellung von Wissensprofilen.

Beginnend bei der Früherkennung von möglichen Krisen, gesteuert über das Risiko- und Business Continuity Management, bis hin zum während dem Krisenmanagementprozess nur beschränkt zur Verfügung stehenden Wissen, welches die Entscheidungsmöglichkeiten teilweise massiv einschränkt, weil die Entscheidungsträger für die Abwägung nicht über das notwendige Wissen verfügen, spielt das Wissensmanagement eine wesentliche Rolle im Krisenmanagementprozess (Thiessen, 2014). Die Zielsetzungen des Wissensmanagement sollten Elemente der strategischen- und operativen Ebene enthalten. Normative Ausrichtungen sind übergeordnet in der Unternehmenskultur zu definieren.

Erkennen von vorhandenem Wissen

Das Festhalten von Wissen, welches in der Unternehmung vorhanden ist, ermöglicht eine erste Identifikation. Zur Zielerreichung ist dieser Schritt insofern von Relevanz, als dass ein Soll-Ist Abgleich klare Aussagen über mögliche Lücken abgibt und eine operative Ausrichtung der Massnahmen zur Zielerreichung anbietet.

Das Festhalten von vorhandenem Wissen kann dabei beispielsweise mittels einer sogenannten Wissenslandkarte erfolgen (Mödingler & Brossmann, 2011). Landkarten können für Wissensträger («wer weiss was – Ansatz» im Sinne von den «gelben Seiten»), für den Wissensbestand (im Sinne von Kategorisierung und Festhaltung vorhandenem Wissens) oder für Anwendungsübersichten (wer benötigt welches Wissen zu welchem Zeitpunkt, respektive bei welcher Aktivität?) erzeugt werden (Ott, 2003).

Bei einer guten Wissensversorgung profitiert die Krisenbearbeitung von einem raschen Zugriff auf notwendiges Wissen, was keine unnötigen zeitlichen Verzögerungen während der Bearbeitung der Prozessschritten und Phasen gleichkommt. In der Erkennung von Krisen ist eine dezentrale Feststellung des «krisenähnlichen Umstandes» innerhalb der Unternehmensstrukturen relevant um das zentrale und übergeordnete Element des Krisenmanagements ohne grössere Zeitverzögerungen über den Sachverhalt informieren zu können. Hierfür sollte insofern eine genügende Kenntnis über das

Krisenmanagement vorhanden sein, dass verstanden wird, dass dieser Prozess existiert und dass dieser bei Erreichen von zu definierenden Schwellwerten zu aktivieren ist.

Innerhalb der im Krisenmodus involvierten Personen sollte der Führungsrhythmus, in Form eines gleichlautenden Verständnisses über den Ablauf einer Krisenbearbeitung, ausreichend verstanden worden sein und angewendet werden können. Daneben benötigt der Krisenstab szenariobezogen einen raschen Überblick des zur Bearbeitung notwendigen Wissens, respektive wo dieses Wissen bezogen werden kann.

Notwendiges Wissen erzeugen

Im Abgleich der ersten zwei Prozessschritte, der «Zielformulierung» und dem «Erkennen vorhandenen Wissens» wird das gegenwärtig fehlende Wissen erkennbar. Die Unternehmung wird in dieser dritten Phase bestrebt sein, diese Lücke schliessen zu wollen und das nicht vorhandene Wissen zu generieren. In diesem Sinne sind nebst der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, der Umstrukturierung und Rekrutierung von Experten auch der Einkauf von Wissensbeständen oder der Einbezug von Beratern ein legitimes Mittel (Mödingen & Brossmann, 2011). Welche dieser Ansätze zielführend ist hängt mit der Verfügbarkeit und den zeitlichen Vorgaben zusammen.

Die Erzeugung notwendigen Wissens ist übergeordnet zur Sicherstellung eines funktionsfähigen Krisenmanagements von Relevanz. Während der aktiven Bearbeitung einer Krisensituation wird mangels der Zeitverhältnisse in aller Regel nur punktuell fehlendes Wissen über sehr spezifische Aspekte erworben.

Speicherung von Wissen

Wo und in welcher Form ist Wissen externalisiert innerhalb der Unternehmung längerfristig festzuhalten? Es sind klare Systeme und Abläufe zu definieren, welche Vorgaben der zu verwendenden Mittel und der Klassifizierung von Wissen enthalten.

Je weniger Daten externalisiert (personenunabhängig gespeichert) in der Unternehmung gesichert sind, desto grösser ist die Wissenslücke nach dem Weggang von Schlüsselmitarbeiter (Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

Die längerfristige Speicherung von Wissen ist im Krisenmanagement aus zweierlei Hinsicht sinnvoll. Einerseits weisen Ereignisse, die zur Krise führen immer einen einmaligen (oder zumindest seltenen) Charakter auf (Jekat, 2019). Selten sind Ereignisse gleich gelagert wie bei früheren Krisen. Über eine längere Perspektive betrachtet ist es daher sinnvoll, wenn das Wissen über Beinahe-Vorfälle oder echte

Krisen externalisiert und über das durchschnittliche Dienstalder von Mitarbeitenden (der Fluktuation des Personals) hinaus gesichert wird.

Andererseits ist aber auch das Wissen der Mitarbeitenden hilfreich, welches mit korrekter Identifikation von Wissensträgern zu spezifischen Fragestellungen rasch aufgefunden werden kann. Sogenannte Wissensträgerkarten deklarieren diesen Aspekt und zeigen auf, welche Mitarbeiter über Wissen zu spezifischen Themengebieten verfügen (Ott G. , 2016). Nach Eintreten eines Ereignisses kann ein Krisenstab mit dieser transparenten Arbeitshilfe rasch mit den für das vorliegende Szenario relevanten Schlüsselpersonen erweitert werden.

Verteilung des Wissens

Getreu dem Zitat von Marie von Ebner-Eschenbach «Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt.» (von Ebner-Eschenbach, unbekannt) ist eine kommunikative und transparente Unternehmenskultur förderlich zur innerbetrieblichen Nutzung von Wissen. Nur wenn der Wille zur Verfügbarmachung von Wissen vorhanden ist, wird die Nutzung und Weiterentwicklung dessen auch ermöglicht. Exemplarisch ist dieses Phänomen mit der Wissensträgerkarte umschrieben. Wissensträger von spezifischem Wissen sind für den Wissensmanagementprozess nur dann von grossem Nutzen, wenn sie als solche identifiziert werden und auch die Absicht haben, ihr Wissen weiterzugeben.

Eine generelle Verteilung von Wissen über die Aufgaben des Krisenstabes und über den Ablauf des Führungsrhythmus ist nicht in tiefgreifender Weise notwendig. Führungskräfte ab einer zu definierenden Stufe sollte über die Existenz des übergelagerten Krisenprozesses Kenntnis haben. Diese Kenntnis fokussiert sich sinnvollerweise auf Obliegenheiten, die den Führungskräften übertragen werden, zum Beispiel ab wann bei Auftreten von Störungen der Krisenstab in Kenntnis gesetzt oder gar in die weitere Bearbeitung mit einbezogen werden muss.

Wissen anwenden

Innerhalb der relevanten Abläufe und Aufgaben soll rasch auf Wissen zugegriffen werden können, damit dieses in einer verwendbaren Form aufbereitet und eingesetzt werden kann.

In diesem Prozess spielt der barrierefreie Zugang zum Wissen und die zeitliche Komponente der Verfügbarkeit eine entscheidende Rolle. Wissen welches zu spät oder in einer nicht ausreichenden Qualität abgefragt werden kann, birgt das Risiko, keinen

echten Nutzen darzustellen oder gar kontraproduktiv auf den Ablauf einzuwirken (Möding & Brossmann, 2011).

Krisen können auch schief gehen. Diese Tatsache führt uns auf eine Ebene der Verantwortlichkeiten juristischer oder auch emotionaler Natur. Um die während der Krisenbewältigung getroffenen Entscheide nachhaltig dokumentieren zu können, ist es wichtig, dass zum Entscheidungszeitpunkt vorhandene Wissen zu umschreiben. Damit wird bei einer späteren Aufarbeitung klar dargestellt, aufgrund welcher Faktoren die Entschlüsse gefällt wurden. Diese Art der Dokumentation sollte das aktiv angewendete Wissen miteinschliessen, um ein hohes Mass an späterer Nachvollziehbarkeit garantieren zu können.

Veraltetes Wissen entsorgen

Nicht mehr notwendiges Wissen soll als unnützer Ballast den Prozess des Wissensmanagements nicht ständig überstrapazieren. Wissen muss aktuell gehalten werden, regelmässig aktualisiert werden und hinsichtlich der Verwendbarkeit innerhalb der Organisation korrekt kategorisiert werden. Wenn in dieser Datenmenge eine hohe Häufung von unnützem Wissen vorhanden ist, werden Ressourcen für diesen Zyklus unnötig beansprucht. In Extremis wird die Gretchenfrage im Sinne der Notwendigkeit des vollständigen Wissensmanagements gestellt, da Aufwand und Ertrag aus dem Gleichgewicht geraten könnten.

Nutzung von Wissen messen

Durch aussagekräftige Kennzahlen soll die Häufigkeit der Nutzung von Wissen gemessen werden. Damit kann das System selbst einen Beitrag zur kontinuierlichen Optimierung des Datenbestandes liefern. Ein einfaches System misst die Anzahl Konsultationen von Wissensbeiträgen (z.B. wie häufig eine Wiki-Seite aufgerufen wird). Komplexere Systeme können Rückmeldungen beinhalten, welche aufzeigen in welchen Situationen welche Wissensbeiträge von besonderer Relevanz waren.

Das für abgeschlossene Krisenbewältigungen verwendete Wissen sollte möglichst gesondert gekennzeichnet werden. Mit diesem sukzessive entstehenden Rating über die Wichtigkeit einzelner Wissensbestandteile kann in der laufenden Überarbeitung von Prozessen eine Fokussierung stattfinden. Ebenfalls kann bei neu eintretenden Krisen schneller auf früher bereits relevantes Wissen verwiesen werden.

2.2.2 Wissensbausteine nach Probst

Das Krisenmanagement innerhalb einer Unternehmung ist keine einmalige Aufgabe, sondern nach der erstmaligen Einführung von standardisierten Prozessen wird das Modell laufend weiter verfeinert und von allen Beteiligten trainiert. Folglich ist das in Kapitel 2.2.1 erläuterte Prozedere zwar auch für den Krisenmanagementprozess anwendbar, jedoch fehlt eine logische Verknüpfung der beschriebenen Phasen untereinander. Bei laufender Anwendung des Prozesses ist eine flexiblere Betrachtung des Wissensmanagements sinnvoll, da nicht alle Aspekte in einer vorgeschriebenen Reihenfolge durchgeführt werden können.

Hinsichtlich dieser flexiblen Betrachtung bietet sich das Modell der acht Wissensbausteine nach Gilbert Probst (et al.) an. Da im Krisenmanagement stets praxiserprobte Abläufe mit einer Sicherheit in der Anwendung und einer Flexibilität im Mittel- und Ressourceneinsatz gefragt sind, wird nachfolgend das Modell von Probst idealtypisch beschrieben.

In der Disziplin des Wissensmanagements ist das Modell nach Probst weit verbreitet und in der Praxis vergleichsweise leicht anwendbar. Das Wissensmodell sieht sechs Kernbausteinen vor (siehe nachfolgende Abbildung 10), welche flankierend durch die zwei Aspekte «Wissensziele» und «Wissensbewertung» ergänzt werden.

Die Wissensziele sind richtungsweisend für das Wissensmanagement und legen fest, welche Werte das Teilen und Verfügbarmachen von Wissen fördern. Strategisches Wissen definiert ein Grundstock an verfügbarem Wissen innerhalb einer Unternehmung, auf welches bei Bedarf zügig zugegriffen werden kann. (Probst, Raub, & Romhardt, 2012)

Die Wissensbewertung ermöglicht eine qualitative Bewertung des in der Unternehmung verfügbaren Wissens. Eine Bewertung kann situationsbezogen erfolgen und explizit für den Aspekt der Relevanz im Krisenmanagement vorgenommen werden. (Probst, Raub, & Romhardt, 2012)

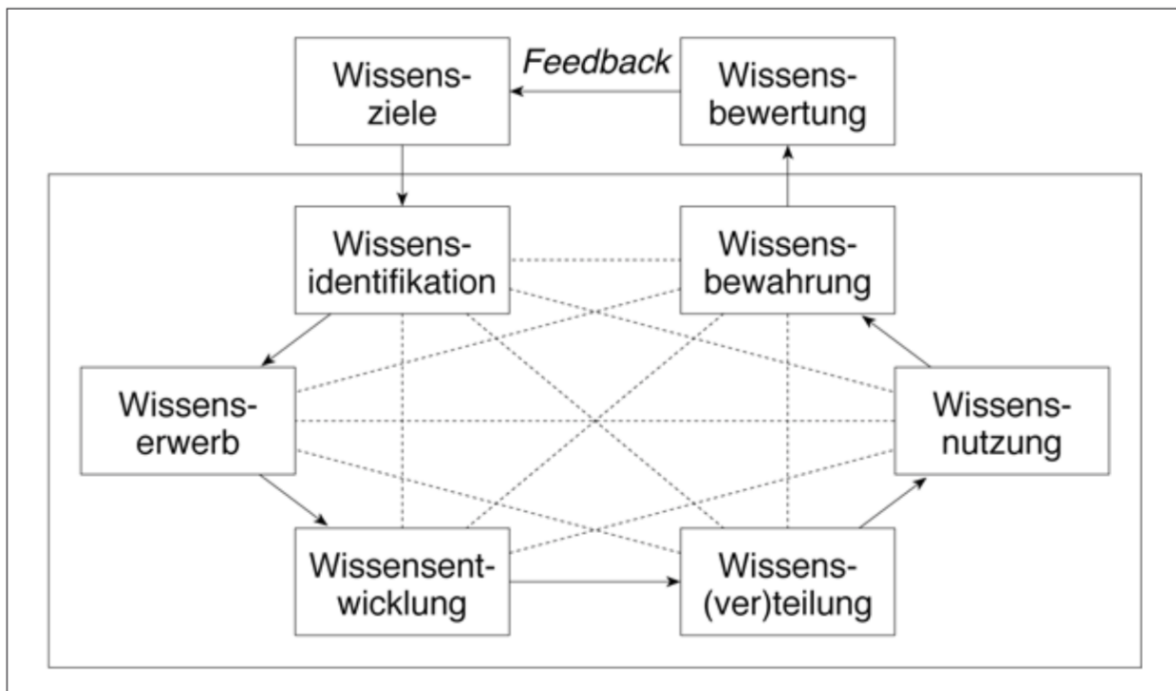


Abbildung 10: Wissensbausteine nach Probst (2012)

Die flexible Anwendbarkeit dieses Bausteine-Modells ermöglicht eine hohe Praxistauglichkeit. Ein unmittelbar erkennbarer Nutzen führt zu einer hohen Akzeptanz des Modells.

Aufgrund des zeitkritischen Handlungsbedarfes in einer Krisensituation sind die folgenden Bausteine von erhöhter Relevanz:

Die Wissensidentifikation ermöglicht bei guter Funktionalität, dass vorhandenes Wissen rasch aufgefunden werden kann und Doppelspurigkeiten vermieden werden können. Die Uninformiertheit des Krisenstabes als Entscheidungsträger mit knappem Zeitbudget führt zu grossen Gefahren für den weiteren Verlauf einer Krise, zu mangelnder Transparenz und zu Ineffizienzen (Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

Die Wissensverteilung während der Bearbeitung einer Krise basiert auf den zuvor geschaffenen Modellen. Die heute vielfach angewendete Stabsarbeit als örtlich und zeitlich synchronisierter Prozess fördert die Wissensverteilung. In Einbezug des Aspektes der kollaborativen Arbeitsweise muss die Funktionsweise dieses Bausteines neu geregelt werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

Die Nutzung des vorhandenen Wissens während der Stabsarbeit ist augenscheinlich eine Selbstverständlichkeit. Doch auch bei gut funktionierender Identifikation und Verteilung des Wissens ist die Nutzung nicht gewährleistet (Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

immer eine Vorgeschichte (sind daher de facto immer «schleichende Krisen»), nur ist dieses Heranbahnen bei plötzlichem Auftreten im Vorfeld nicht bemerkt und/oder genügend festgehalten und weitergemeldet worden. Folglich kann festgehalten werden, dass Wissensmanagement vor dem Start der Krisenbewältigung die Entstehung von Krisen allenfalls verhindern kann.

Konsolidierend ist festzuhalten, dass immer dann «Wissensmanagement» zu einer wesentlichen Komponente im Krisenmanagement wird, wenn die Zeitressourcen knapper verfügbar sind und die Lage als «unklar» deklariert werden kann.

3 Methodisches Vorgehen und Datenerhebung

Die Entwicklung des Modells «Krisenmanagement 4.0» (vgl. Zielsetzung in Kapitel 1.1) im Rahmen der vorliegenden Arbeit basiert auf drei Einflussfaktoren. Damit wird der empirische Wert dieser Arbeit generiert, welcher ganz bewusst rein theoretisch hergeleitet (Literaturrecherche) und aber mittels der Experteninterviews ganz bewusst eine hohe praktische Anwendbarkeit erhalten soll. In der Kombination dieser zwei Punkte wird ein theoretisch fundierter, inhaltlich korrekter und praxisnaher Prozess entwickelt.

Im Rahmen einer wissenschaftlich fundierten Evaluation wird nach einer einschlägig durchgeführten Literaturrecherche die Kombinierbarkeit von Aspekten des klassischen Krisenmanagements mit den Aspekten des Wissensmanagements geprüft. Die Verschmelzung beider Aspekte wird angereichert mit Inputs von Experten im Bereich des Krisenmanagements. Diese werden bewusst aus dem Bereich des Krisenmanagements gesucht, da der zu entwickelnde Prozess der Krisenmanagementprozess ist (also das Kernstück dieser Arbeit darstellt) und dieser mit Aspekten des Wissensmanagements angereichert werden soll.

3.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign wird grafisch wie folgt dargestellt:

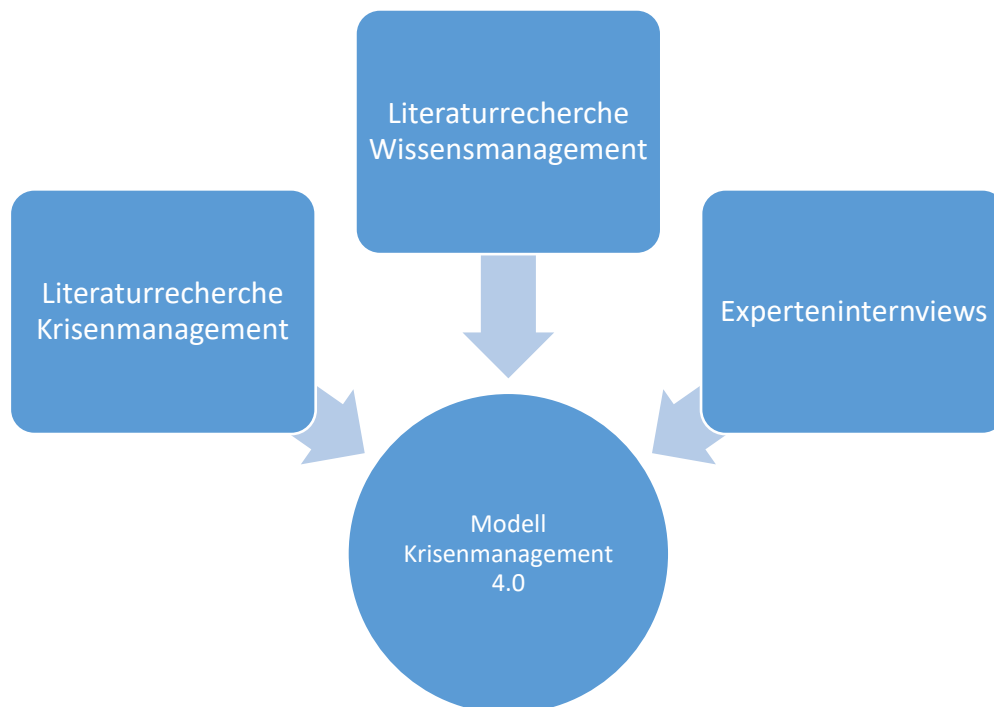


Abbildung 12: Methodisches Modell (eigene Darstellung)

3.2 Literarische Datenerhebung punkto Krisenmanagement

Die Recherche im Bereich des Krisenmanagements basiert auf einem starken Fokus auf den Standardwerken dieser Disziplin. Regional wird aufgrund der Abgrenzung in der Zielformulierung auf die in der Schweiz und in Liechtenstein gebräuchlichen Abläufe Bezug genommen, welche sich z.B. im Vergleich zu einem in Deutschland geschulten Modell punktuell differenzieren (Dr. Bockslaff, 2019). Es werden jedoch nicht rein Schweizer Quellen verwendet, sondern in den allgemein gefassten Aspekten des Krisenmanagementprozesses wird diese Einschränkung in der Wahl der Quellen weggelassen um das volle Spektrum an vorliegenden Erkenntnissen nutzen zu können. Zur Implementierung müssen jedoch alle verwendeten Aspekte mit dem Grundmodell kompatibel sein. Geachtet wird ebenfalls darauf, dass neutrale Quellen verwendet werden, welche nicht mit einer einschlägigen Meinung gefärbt sind, wie dies z.B. in Kombination mit Beratungsleistungen (Consulting) und der Umschreibung solcher gegeben ist. Reglemente von massgebenden Institutionen, welche den heute verfügbaren Standard entwickelt und geprägt haben, werden nicht ausgeschlossen.

3.3 Literarische Datenerhebung punkto Wissensmanagement

Im Bereich des Wissensmanagements wird ebenfalls eine Recherche der in der Literatur beschriebenen Modelle und Aspekte durchgeführt. Fokussiert wird dieser Teil auf Modelle in der Einführung von Wissensmanagement, da dies der Anreicherung des bereits bestehenden Krisenmanagement-Modells gleichgesetzt wird. Der Schwerpunkt liegt nicht auf einer generell empirischen Aufarbeitung der Thematik (hierzu existieren bereits eine Vielzahl anderweitiger Arbeiten und Dokumente, welche diesen Aspekt ausreichend abdecken), sondern vielmehr auf der Verwendbarkeit von Aspekten für den im zu entwickelnden Modell zugrundeliegenden Prozess.

3.4 Qualitative Erhebung für die Modell-Evaluation

Für die Zusammenführung (Modell-Evaluation) der Aspekte beider Disziplinen zum neuen Modell «Krisenmanagement 4.0» werden qualitative Experteninterviews durchgeführt. Diese Methodik drängt sich in diesem Zusammenhang insofern auf, als dass es sich beim Modell um ein Unikum handelt, welches in der Literatur noch nicht ausreichend beschrieben wird. Dazukommend wird im Modell das Krisenmanagement mit Aspekten des Wissensmanagements ergänzt.

Die Experteninterviews werden im Zeitraum der Kalenderwoche 29/2019 durchgeführt. Für die Wahl der Experten werden nachfolgende Aspekte berücksichtigt:

Die Anwendbarkeit des entwickelten Modells ist auf mittlere bis grössere KMUs ausgerichtet, welche in der industriellen Fertigung angesiedelt sind. Dieser Fokus als Grundlage betrachtet, liefert den Rahmen für die Auswahl der Experten. Die vier ausgewählten und nachfolgend vorgestellten Personen decken das Fachwissen in den Bereichen der Beratung und in der aktiven Stabsführung bei Krisensituationen ab.

Jan Kestner ist Crisis Consultant bei der Firma WorldAware. In dieser Funktion schult er Unternehmen, deren Mitarbeiter Auslandseinsätze absolvieren. Nebst der Beratung wird er durch die Kunden der WorldAware auch bei Entführungen, Piraterie und anderweitigen Krisensituationen eingesetzt. Herr Kestner ist ehemaliger Marineoffizier der Deutschen Bundeswehr (Ludwigsburger Kreiszeitung, 2018).

Cornel Furrer ist Chief Operating Officer der Swiss Infosec AG, welche sich unter anderem auf die massgeschneiderte Entwicklung und Beratung von Krisenmanagementprozessen für unterschiedlichste Institutionen spezialisiert hat. In dieser Rolle führt er bei Bedarf aktiv Krisenstäbe oder berät diese in der Bearbeitung einer Krisensituation. Daneben amtiert er im Sinne der Ressourcenabdeckung in Unternehmen jeglicher Grösse in unterschiedlichen Rollen, beispielsweise als Security Officer oder als Projektleiter jeglicher Art. Seine Methodiken basieren auf einer hohen Umsetzbarkeit und Praxistauglichkeit (Swiss Infosec AG, 2019).

Dr. Klaus Bockslaffs Schwerpunkte sind die Errichtung von integrierten Managementsystemen, unter anderen für das Risiko-, Kontinuitäts-, Notfall- und Krisenmanagement. In der operativ leitenden Rolle von Krisenstäben, oder im Rahmen des externen Beraters war Dr. Bockslaff bereits bei einer Vielzahl von Unternehmen mit der professionellen Bewältigung von akuten Krisensituationen betraut. Zudem hat er zahlreiche Fachartikel in diesem Gebiet publiziert (Starke & Cie, 2019).

Beda Sartory ist einerseits als Berater für Unternehmen und Behörden in Sicherheitsfragen aller Art tätig. Als Krisenmanager führt er andererseits mit seiner jahrzehntelangen Praxiserfahrung Trainings, sowie Krisenstäbe aktiv bei entsprechendem Bedarf. Erfahrungen sammelte er als Mitglied der Geschäftsleitung von Schutz und Rettung Zürich und als Oberst der Schweizer Armee. Politisch ist Beda Sartory ebenfalls schwerpunktmässig für Sicherheitsfragen tätig, z.B. als Stadtrat von Will und als Kantonsrat des Kantons St. Gallen. (GU Sicherheit & Partner AG, 2019).

Von den vier angefragten Experten konnten schlussendlich drei Interviews durchgeführt werden. Zur Datenerhebung wird ein für diesen Zweck eigens entwickelter, standardisierter Fragebogen verwendet, welcher bei allen drei Interviews zur Anwendung gelangt. Da mithilfe der Experteninterviews vor allem auch Erfahrungen und Einschätzungen aus der Praxis abgefragt werden, dient die Mehrfachverwendung des Standardfragebogens um allfällig einschlägige Antworten in einen Kontext stellen zu können. Dies wiederum dient der Diskussion der einzelnen Aspekte und trägt schlussendlich zur Praxistauglichkeit des Modells bei.

Die Resonanz der Experten auf die 14 Fragen wird zur Modellentwicklung verwendet. Die via Experten qualitativ erhobenen Aussagen ermöglichen ein nicht einschlägig gefärbtes und damit nicht nur auf einen spezifischen Anwendungsbereich (z.B. innerhalb einer expliziten Organisation) bezogenes Modell zu entwickeln. Hinblickend auf eine hohe praktische Verwendbarkeit ist dies ein gezielt gesuchter Effekt. Die Replizierbarkeit des entwickelten Modells auf Institutionen (gem. Fokussierung dieser Arbeit) wird damit gewährleistet.

Frage 1:

Als erster Punkt soll der Krisenmanagementprozess auf Schwachstellen, respektive besonders fehleranfällige Phasen hin geprüft werden. Wie in der theoretischen Aufarbeitung des Krisenmanagementprozesses bereits erkennbar wurde, kann Wissen in der richtigen Form und zur geforderten Zeit die Prozesssicherheit erhöhen. Diese Frage ermöglicht eine Fokussierung auf besonders relevante Prozessphasen.

Welche Phase im Krisenmanagementprozess ist von besonderer Wichtigkeit? Warum ist dies so und was sind die Abhängigkeiten bei besonders gutem und besonders schlechtem Funktionieren?

Frage 2:

Die aktuell weit verbreiteten Meinungen, hinsichtlich eines generellen Einsatzes von IT Mitteln während der Stabsarbeit, gehen teilweise weit auseinander. In der Literatur wird ein starker Bezug auf manuelle Arbeitsweisen genommen. Teilweise werden sogar der Einsatz von Mobiltelefonen gegenüber herkömmlichen, kabelgebundenen Telefonapparaten in Frage gestellt (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013). Der Aspekt der einfachen Anwendbarkeit zu jeder Zeit und von allen Beteiligten spricht in der Tendenz für herkömmlich geprägte Arbeitsweisen ohne einen weitreichenden Einsatz von IT Mitteln. Zusätzlich spielt die Fokussierung auf das Wesentliche (ohne Ablenkung von äusseren Einflussfaktoren) eine zentrale Rolle in dieser Betrachtung. Ein Kontrast dazu bildet allerdings die aufwändigere Festhaltung der Erkenntnisse und Daten aus dem Krisenprozess, welche als Indikation für Früherkennungen und als beschleunigender Faktor (bei unmittelbar zugänglichem Wissen) während der Stabsarbeit fungieren kann. Aus dieser zweiten Perspektive betrachtet ist der Einsatz von IT Mitteln klar zu empfehlen und eine Datenablage nicht analog auf Papier und Flipchart, sondern elektronisch und mit sinnvoller Verschlagwortung ausgestattet vorzunehmen. Wissensmanagement in der heute verfügbaren Form ist gemäss der erfolgten Literaturrecherche oft mit IT Mitteln unterstützt. Eine Verwendung der IT Mittel innerhalb der Stabsarbeit ist folglich als Voraussetzung für die Adaptierbarkeit von Wissensmanagement-Aspekten zu verstehen.

Welche Rolle spielen IT Mittel innerhalb der Stabsarbeit während der Bewältigung im Stabsarbeitsraum?

Frage 3:

Im Sinne der Veränderung, hin zu kollaborativen Methoden, ist zu eruieren, wie gross die Risiken und der Aufwand dieses Changes sein werden. Diese Frage erhebt dabei den gegenwärtigen Ist-Zustand, um die Ausgangslage für die Implementierung des Modells «Krisenmanagement 4.0» zu überprüfen.

Wie in der Erläuterung zur Frage 2 bereits ausgeführt, wird eine Empfehlung hin zum Einsatz eines IT gestützten Wissensmanagements abgefragt. In Abhängigkeit eines möglichen Einsatzes ist allerdings unklar, welche potentiellen Gefahren der Umstieg auf ein solch angereichertes Modell mit sich bringt.

Diese Frage prüft folglich, ob der bewusst eingebrachte Einsatz von IT gestützten kollaborativen Aspekten der herkömmliche Führungsrhythmus beeinträchtigt oder gar gehemmt werden könnte. Abgeleitet daraus soll geprüft werden, welche Aspekte im

Modell allenfalls abweichend zu der aus der Literatur erkennbaren Tendenz korrigiert darzustellen sind, um den herkömmlichen Prozess nicht unnötigen Risiken aussetzen zu müssen.

Welche Risiken können sich für den Krisenstab ergeben, wenn (IT) Mittel zur Bewältigung von Krisen nicht zur Verfügung stehen oder nicht korrekt eingesetzt werden können?

Frage 4:

Ein wesentlicher Bestandteil des Modells «Krisenmanagement 4.0» könnte der Faktor des mobilen Arbeitsplatzes darstellen. Die Absicht als Stabsmitglied, Stabschef oder Krisenmanager aus der Ferne am Bearbeitungsprozess partizipieren zu können, könnte aus der heute gängigen mobilen Arbeitsmethodik resultieren. Im Kontrast steht dies allerdings zu der heute eher stationär abgewickelten Stabsarbeit. Mit Hinblick auf eine hohe Praxistauglichkeit des Modelles ist diese Diskrepanz kritisch zu diskutieren. Die Frage 4 nimmt dabei vorerst Bezug auf die Koordinationsaufgaben im Sinne einer leitenden Funktion in der Stabsarbeit.

Unter welchen Voraussetzungen lassen sich Krisen aus der «Ferne» managen?

Frage 5:

Ein in einer Institution verankerter Führungsrhythmus bedarf eines regelmässigen Trainings und eines damit verbundenen tiefgreifenden Prozessverständnisses bei allen beteiligten Interaktionspartnern. Nur so wird sichergestellt, dass der Ablauf bei unvorbereiteten Situationen mit erhöhtem Stresslevel intuitiv und korrekt angewendet werden kann.

Umso stärker diese Verankerung gegeben ist, desto grösser wird in logischer Folge auch die Anstrengung in einem Veränderungsprozess dieses Ablaufes sein. Ob dies effektiv so gegeben ist und welche besonderen Parameter bei dieser Art von «Change Management» zu berücksichtigen sind, soll via Expertenmeinung abgefragt werden.

Welche Aspekte sind bei Änderungen im Krisenmanagement-System besonders zu beachten und wie lange dauern solche Veränderungen?

Frage 6:

Jede Krise unterliegt einer meist komplett neuartigen Ausgangslage. Töricht wäre es ja nur dann, wenn aufgrund eines nicht erfolgten Verbesserungsprozesses, im Nachgang einer erfolgreich gemeisterten Krise, es aufgrund derselben Ursache zu einer zweiten Krise kommen würde. Folglich bleibt dieser Aspekt in der Frage aussen vorgelassen.

Jedoch fallen auch bei anderweitig ausgeprägten Krisensituationen Daten an, die unabhängig vom Ereignis und im Sinne der Prozessbetrachtung relevant sind. Um ein verständliches Beispiel zu nennen: Eine Kennzahl, wie lange jeweils nach Auslösen der Alarmierung des Krisenstabes verstreicht, bis ein erster Lagerapport (physikalisch vor Ort oder mittels Telefonkonferenz) abgehalten werden kann, ist für die Kalkulation der Vorlaufzeit und die Wahl des Alarmierungszeitpunktes entscheidend. Diese Dauer hat jedoch nichts mit der Art der Krise, sondern vielmehr mit den Stabsmitgliedern und dem Prozess an und für sich zu tun.

Die Frage 6 identifiziert, welche im Rahmen der Modellentwicklung «Krisenmanagement 4.0» Daten festgehalten werden sollen, um Wissenslücken schliessen zu können.

Welche Daten sind (unabhängig vom unmittelbar eingetretenen Ereignis und im Sinne des Wissensmanagements) über den Führungsrhythmus hinaus aufzubewahren?

Frage 7:

Mit der Frage 7 soll unabhängig vom zu entwickelnden Modell geprüft werden, welche der in der heutigen Zeit verfügbaren technologischen Mittel die Initialisierungsphase unterstützen könnte. Hauptsächlich soll damit der Einsatz eines «mobilen Arbeitsplatzes» (vgl. These 1) im Krisenmanagementprozess überprüft werden. In der klassischen Betrachtung agiert der Krisenstab zentral geführt von einem physikalischen Ausgangspunkt (dem Stabsarbeitsraum) aus (Satory, Senn, Zimmermann, & Mazumder, 2013). Hauptsächlich in der Initialisierungsphase ist jedoch eine erhöhte Präsenz von Stabsmitgliedern oder von explizit dafür eingesetzten Verbindungspersonen am Ort des Geschehens ein zwingendes Erfordernis. Das Melden von Daten kann über unterschiedliche Kanäle erfolgen, sollte jedoch geregelt sein und in der ganzheitlichen Prozessbetrachtung eingebettet werden.

Welche kollaborativen IT Mittel könnten im Rahmen der Initialisierungsphase und in der Informationsbeschaffung zielführend eingesetzt werden?

- Whatsapp Gruppen?
- Gemeinsame Dateiablage?

- Video- und/oder Telefon-Konferenzen
- Live Standort-Anzeige aller Stabsmitglieder (GPS Tracking)
- Elektronische Checklisten für Ersteinschätzung
- Weiteres???

Frage 8:

Im Normalbetrieb setzten sich mobile Arbeitsplätze in den letzten Jahren stark durch. Damit ist nicht nur der Aspekt des «Home Office» gemeint, sondern auch die Reisetätigkeit des Personals zu anderen Niederlassungen, Geschäftspartnern, etc.

Mitglieder des Krisenstabes zeichnen sich mit einer vertieften Fachkenntnis für den von ihnen verantworteten Bereich innerhalb des Stabes aus. Zudem müssen sie stressresistent, strukturiert denkend und zielführend arbeiten können. Damit diese dadurch bereits gegebenen Einschränkung bei der Wahl von potentiellen Stabsmitgliedern nicht noch zusätzlich mit der örtlich lokalen Verfügbarkeit dieser Schlüsselpersonen weiter begrenzt werden, ist der Ansatz eines «Remote Stabsmitgliedes» zu prüfen. Dadurch kann sich zusätzlich der Interaktionsradius von Schlüsselpersonen erweitern, welche ohne mobilen Arbeitsplatz eine zwingende Reaktionszeit mit Verfügbarkeit vor Ort einzuhalten hätten. Ein fallbezogener Einsatz von Wissensträgerkarten wird damit breiter ermöglicht, da keine örtlichen Einschränkungen vorgenommen werden müssten.

Wann könnte ein «mobiler Arbeitsplatz» im Krisenmanagement vorteilhaft sein?

Frage 9:

In Anbetracht der Veränderungsaufwände, welche bereits mit Frage 5 gesondert abgefragt werden, ist der Stellenwert (im Sinne des Potentials zur positiven Veränderung) als Gegengewicht in der Abwägung dieser Art von Veränderungen mit einzubeziehen. Bei stark überwiegenden Vorteilen wären auch komplexere Veränderungsprozesse legitim. Die im Modell entwickelten Aspekte sollen mit dieser Frage gewichtet werden können.

Welchen Stellenwert würden Sie IT Mitteln bei der Implementierung eines standardisierten Krisenmanagementprozesses für eine Schweizer KMU mit ca. > 100 Mitarbeitenden beimessen? Warum?

Frage 10:

Die Frage 10 plausibilisiert die in Frage 1 erhobenen risikobehafteten Phasen des Krisenmanagementprozesses. Hiermit wird, entgegen der Frage 1, welche von einem bestehenden Krisenmanagementprozess ausgeht, ausschliesslich Bezug auf eine Neueinführung gelegt.

Welche Faktoren sind generell von sehr hoher Priorität?

Frage 11:

Ein wesentlicher Faktor der Digitalisierung in der Medienwelt ist der Einsatz von sozialen Medien. Damit werden schneller Meldungen an Konsumenten übertragen und die Erreichbarkeit wird deutlich gesteigert. Ebenfalls wird mit dem Einsatz von sozialen Medien der Meldefluss aufgebrochen und eine bidirektionale Kommunikation wird ermöglicht.

Explizit in Krisensituationen mit öffentlicher Wirksamkeit wird sowohl von als auch über ein Ereignis berichtet. Dieser Aspekt ist vom Kommunikationsverantwortlichen innerhalb des Krisenstabes zu berücksichtigen, sowohl bei eigeninitiierten Meldungen als auch bei der Überprüfung von bereits laufenden Berichterstattungen und/oder Diskussionen auf sozialen Plattformen. Eine Abschätzung, inwiefern soziale Medien in der Krisenkommunikation des Modelles 4.0 Platz haben soll durch diese Fragestellung ermöglicht werden.

Welche Vorteile und Risiken bergen sich, wenn die Krisenkommunikation über soziale Medien geführt wird?

Frage 12:

Nicht nur medial, sondern auch für die interne Kommunikation können soziale Plattformen einen Mehrwert im Krisenmanagement bieten. Gleichwohl ob diese Plattformen öffentlich sind (z.B. Facebook oder Twitter) oder ob diese privat gesteuert werden (z.B. Teams von Microsoft oder Workplace von Facebook), bieten sie den Vorteil einer hohen Erreichbarkeit vieler Mitarbeitenden. Dieser Aspekt kann ein Vorteil in der Stabsarbeit bieten, in dem Eventualitäten offengehalten werden und die Belegschaft rasch über Lageveränderungen orientiert werden kann. Als Beispiel sei genannt, dass bei behördlicher Schliessung eines Werkes die Mitarbeiter der nachfolgenden Schicht nicht am Arbeitsplatz zu erscheinen haben und damit ein mögliches Chaos in der Zufahrt von Fahrzeugen auf dem Schadensplatz im Vorfeld abgedeckt werden kann.

Inwiefern solche Punkte in den Führungsrhythmus implementierbar sind, ist aus der Recherche nicht erkennbar und soll durch die Expertenmeinung abgefragt werden.

In welchen Aspekten könnten soziale Medien eine Optimierung herkömmlicher Prozesse darstellen? (z.B. bei der Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, ...)?

Frage 13:

Zusammenfassend nach erfolgter Recherche kann festgestellt werden, dass Krisenmanagement eine standardisierte Vorgehensweise innerhalb eines geregelten Prozesses ist, welches mit Einbezug einer vorgegebenen Ausgangslage und unter Einbezug der zur Verfügung stehenden Ressourcen die Maximierung des Kernzieles (in aller Regel die Betriebsfortführung nach BCM) anstrebt. Die Erarbeitung von Lösungsansätzen ist stets dahingehend ausgerichtet und erfolgt in Varianten, welche miteinander verglichen und bewertet werden.

Sofern alle Parameter digital verfügbar sind, könnte ein Algorithmus einen konkreten Lösungsansatz vorschlagen, welcher die grösstmögliche Maximierung der Zielerreichung darstellt. Auch ohne Algorithmus ist bekannt, dass bei einem optimal funktionierenden Krisenmanagement die betroffene Institution durchaus gestärkt aus der Krise hervorgehen kann (Südkurier, 2018). Dies soll mit der Schaffung von zusätzlicher Transparenz im Entscheidungsprozess durch Einbezug von weiteren Faktoren und Aufschlüsselung von Abhängigkeiten gefördert werden.

Kann der biologische Stabsmitarbeiter als emotional gesteuertes Individuum durch rational arbeitende Algorithmen zukünftig abgelöst werden?

- Welche Voraussetzungen müssten dazu geschaffen werden?
- Wie würde eine solche künstliche Intelligenz optimal eingesetzt?

Frage 14:

Modelle für Frühindikationen basieren meist auf Vergangenheitsdaten. Bereitwillig stellt jedoch keine Institution ihre Daten über Krisensituationen oder beinahe eskalierte Vorfälle öffentlich zur Verfügung, um darauf basierend Modelle entwickeln zu können. Folglich werden zur eigenständigen Optimierung die Gesellschaften maximal für sich selbst, auf deren eigenen Erkenntnissen basierend, Systeme zur Frühindikation aufbauen können. Welche Daten sich hierfür eignen und welche Aussagen daraus gewonnen werden können soll überprüft werden.

Welche Daten von echten Krisen oder «beinahe Krisen» sollen längerfristig und strukturiert aufbewahrt werden?

3.4.1 Methodisches Vorgehen zur Durchführung der Interviews

Die methodische Vorgehensweise, welche zur Durchführung der Experteninterviews angewendet wurde, ist nachfolgend beschrieben und beinhaltet total sieben Schritte.



Abbildung 13: Vorgehensweise Experteninterview (eigene Darstellung)

- 1) Für das Interview relevante Fragen wurden, gemäss bereits erfolgter Kriterien, ausgearbeitet. Diese sind im Detail in Kapitel 3.4 ersichtlich.
- 2) Die Wahl der Experten erfolgte nach den bereits erläuterten Kriterien (vgl. ebenfalls Kapitel 3.4, erster Abschnitt). Von vier angefragten Interviews konnten drei Interviews durchgeführt werden. Diese Anzahl ist für eine ausreichend qualifizierte Aussagekraft ausreichend.
- 3) Die Fragen für das Interview wurden im Vorfeld in einen sogenannten «Fragenkatalog» (vgl. Anhang 1 in Kapitel 7.1) zusammengefasst und den Interviewpartnern 24 Stunden vor dem vereinbarten Interviewtermin per E-Mail zugeschickt.
- 4) Zwei der drei vereinbarten Interviews mussten kurzfristig zeitlich verschoben werden. Eine Durchführung konnte jedoch in beiden Fällen bereits am jeweiligen Folgetag stattfinden. Die Interviews wurden allesamt telefonisch durchgeführt und zur anschliessenden Transkription aufgezeichnet.
- 5) Die Interviews wurden in einem Transkript (im Sinne eines Wortprotokolls) von der Tonspur in die Textform überführt. Die drei Transkripte der drei stattgefundenen Interviews sind im Anhang unter den Kapiteln 7.3 bis 0 in ungekürzter Länge beigefügt. Die Tonaufnahmen selbst wurden im Anschluss an die erfolgte Transkription gelöscht.
- 6) Aus den Transkripten wurden die Antworten der einzelnen Fragen in einer auf das Wesentlichste komprimierte Form zusammengefasst. Zur besseren Lesbarkeit sind diese im Anhang aufgeführt, unter Kapitel 7.2. Die jeweiligen Antworten auf die Interviewfragen, gefiltert pro Interviewpartner, wurden den interviewten Personen im Nachgang zum Interview, im Sinne eines Reviews, schriftlich zur Durchsicht und allfälliger Korrektur, respektive Ergänzung zugestellt. Keiner der drei Interviewpartner hat Gebrauch von dieser Änderungsmöglichkeit gemacht.
- 7) Die Auswertung der einzelnen Fragen basiert auf den Rückmeldungen der Interviewpartnern und in der Bezugnahme zu den aus der Literaturanalyse wesentlichen Erkenntnisse. Im Speziellen werden die geschilderten Argumentationen analysiert, mit welchen eine gemachte Aussage jeweils begründet und in den Kontext der Frage gestellt wird. Des Weiteren wird darauf geachtet, ob gleichlautende oder ähnliche Rückmeldungen der verschiedenen Interviewpartner einen Sachverhalt besonders hervorheben und damit verstärken.
Die Erkenntnisse aus diesem Schritt sind im nachfolgenden Kapitel 3.4.2 aufgeführt.

3.4.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Dieses Kapitel analysiert die Erkenntnisse aus den Interviews pro einzelner Frage. Die Analyse basiert jeweils auf den drei Antworten der Experteninterviews, welche pro Frage einzeln vorliegen. In voller Länge sind die Antworten im Anhang in Kapitel 7.2 einsehbar.

Frage 1:

Die aus Sicht der Experten besonders wichtigen Phasen im Krisenmanagement sind auf zwei Aspekte zu komprimieren: Die Alarmierung und die Problemerkfassung.

Die **Alarmierung** gilt als Startschuss für die Krisenbearbeitung. «Vorweg muss eine Unternehmung allem voran mitbekommen, dass ein krisenhaftes Ereignis vorliegt.» (Kestner, 2019). Bei schleichenden Krisen verdichten sich die Anzeichen erst allmählich zu einem konkreten Bild über das gesamte Ausmass. Die Überschreitung der Schwelle zur Krise sollte von den Mitarbeitenden korrekt interpretiert werden können. Denn «ohne die Alarmierung kann keine Krise ausgelöst werden.» (Furrer, 2019). Es braucht folglich klare Definitionen, ab wann von einer Krise gesprochen wird und wie der dann stattfindende Alarmierungsprozess ausgelöst, respektive durchgeführt zu werden hat.

Während der Krisenbewältigung herrscht in der Anfangsphase oft viel Ungewissheit und Chaos. Dies wird in der Theorie als Konsternation des Managements in der ersten, noch undurchsichtigen Phase erläutert (Töpfer, Handbuch Krisenmanagement, 2014). Auch durch die Experten wird dies unterstrichen, indem die Phase bis zum Orientierungsrapport als «massgebend für den weiteren Verlauf» (Furrer, 2019) deklariert wird.

Als «die grösste Intelligenzaufgabe» (Furrer, 2019), oder als «der Schlüssel für die weitere Bearbeitung» (Kestner, 2019) wird die **Problemerkfassung** von allen drei Experten als eine wichtige Phase des Krisenmanagements deklariert. Zudem sollen die Probleme, welche zur Krise geführt haben in Haupt- und Teilprobleme unterteilt werden. Mit dieser Vorgehensweise wird «aufgrund der hohen Komplexität keine Überfrachtung der einzelnen Elemente (Probleme) riskiert» (Dr. Bockslaff, 2019).

Für das zu entwickelnde Modell bedeutet dies, dass die Aspekte des Wissensmanagements über den Führungsrhythmus im Sinne der Krisenbewältigung hinausgehen. Explizit wird auch die Alarmierung, als Auslöser der Krisenbewältigung, als relevant für das Wissensmanagement erachtet. Wenn der Krisenstab keine Kenntnis über den Vorfall erlangt, wird er auch nicht aktiv. Für die Alarmierung selbst sind wiederum Daten aus dem Normalbetrieb relevant, um eine besondere Lage von einer Krise unterscheiden zu können. Die Beurteilung dieses Aspektes findet zudem in aller

Regel nicht im Krisenstab, sondern dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten statt. An diesen Stellen muss das Wissen für eine korrekte Einschätzung der Lage vorhanden sein. In einer ausgeprägten Form wissen Schlüsselpersonen in den Organisationseinheiten bereits, welche Angaben für eine schnelle Arbeitsaufnahme des Krisenstabes wichtig sind und stellen diese zur Verfügung.

Frage 2:

Der Einsatz von IT Mitteln in der Krisenbewältigung wird im Grundsatz goutiert, aber ganz klar als «nicht das allseeligmachende Mittel» (Dr. Bockslaff, 2019) deklariert. Die IT Mittel werden dabei nicht als Lösung des Problems, sondern nur als Hilfsmittel (Kestner, 2019) betrachtet.

Für Protokollierungstätigkeiten wie «Einträge ins Meldejournale» (Furrer, 2019) bieten heute IT Mittel gegenüber der herkömmlich analogen Bearbeitung klare Vorteile in der Effizienz. Doch «auch wenn der Anwender handlungssicher ist, müssen IT Mittel nicht zwingend dem Prozess dienlich sein» (Kestner, 2019). Beim Brainstorming (vgl. «Was immer hilfreich ist, ist ein grosses Blatt Papier mit der Überschrift «Ideen»» (Dr. Bockslaff, 2019)) und in hochkomplexen und dynamischen Lagen kann eine Arbeitsweise mit Papier und Stift die bessere Wahl sein (Kestner, 2019).

Die mittels IT erarbeiteten Ergebnisse sollen zur gemeinsamen Besprechung im Krisenstab zentral dargestellt werden können. Dazu sind Anforderungen an die Infrastruktur im Stabsarbeitsraum gegeben. Mindestens ein Beamer und ein Drucker (optimal in Format A3) werden empfohlen (Furrer, 2019).

Für das Krisenmanagement 4.0 heisst dies, dass nicht auf einen ausschliesslich digital ablaufenden Prozess ohne analoge Arbeitsweise gesetzt werden kann. Einerseits muss der komplette Prozess in analoger Form betrieben werden können, etwa, um bei Ausfällen der IT Mittel handlungsfähig zu bleiben, andererseits sollte der Krisenmanagementprozess modular IT gestützt durchgeführt werden können, wo dies durch den Stabschef und/oder Krisenmanager als sinnvoll erachtet wird.

Explizit empfohlen wird eine digitale Form der Protokollierung aller Geschehnisse während der Stabsarbeit – im Sinne eines Journals, ähnlich wie in Blogs. Zudem sollte auch während der Krisenbewältigung zwischen «Analog» und «Digital» dynamisch gewechselt werden können. Dies kann beispielsweise durch das Ausdrucken von Daten oder das Scannen, resp. Fotografieren erfolgen.

Frage 3:

Als mögliche Risiken, welche aus dem Einsatz von IT Mitteln auftreten können, wird von allen drei Experten an erster Stelle die «Nichtverfügbarkeit» der IT Systeme genannt. Im Expliziten wird dabei der Verlust der Kommunikationsfähigkeit des Stabes als grösste Einschränkung bewertet. «In einem solchen Fall ist der ganze Prozess neu zu skalieren und es muss auf das «Meldeläuferschema» zurückgegriffen werden» (Furrer, 2019). Mögliche Optionen wie die Verwendung von Satellitentelefonen (Dr. Bockslaff, 2019) könnten hier (bei deren Verfügbarkeit) Ausfälle punktuell überbrücken.

Die vorgesehenen Arbeitsgeräte sollten regelmässig auf deren Funktion geprüft werden und allfällige Systemupdates müssen laufend installiert werden. Es ist zu vermeiden, dass bei einem Ereignis die Geräte nicht zur Verfügung stehen, beispielsweise weil bei der ersten Verwendung nach einer längeren Zeit erstmals Updates installiert werden müssen (Kestner, 2019).

Die Prozesse, Dokumente, Checklisten, etc. sollten sowohl online- als auch offline auf den Geräten verfügbar gemacht werden können. Ein Datenabgleich bei bestehender Netzverfügbarkeit ist sinnvoll, dennoch sollte die Synchronisation auch manuell ohne verfügbares Netzwerk möglich sein. Alternativ wäre auch bei Netzlosigkeit ein Verzicht der IT mittel denkbar, wobei damit der komplette Führungsrhythmus manuell betrieben würde. Die für den Einsatz in der Stabsarbeit vorgesehenen Mittel sollten mittels Wartungsplan regelmässig auf deren Funktion hin überprüft werden.

Frage 4:

Alle Experten sind sich einig, dass unter einigen Bedingungen Krisen aus der Ferne gemanagt werden können. Es gibt im Krisenmanagement zwei Ebenen, die strategische und die taktische Ebene. Die strategische Ebene kann abgesetzt im Stabsarbeitsraum tätig sein, die taktische Ebene jedoch stellt die Verbindung zum Ort des Geschehens sicher (Kestner, 2019).

Trotz Remote-Management sollten sich die Mitglieder des Stabes aber auch persönlich kennen, damit man bei der Zusammenarbeit besser beurteilen kann, ob den Personen die Bearbeitung von Aufgaben auch zugemutet werden können (Furrer, 2019). In ausgeprägter Form existieren gar keine physischen Stabsarbeitsräume mehr. Dann sind diese nur noch virtuell und man wählt sich in diesen virtuellen Raum ein, um an der Krisenbewältigung teilnehmen zu können (Furrer, 2019).

Generell ist eine digitale Disziplin, respektive eine digitale Reife gefragt. Technisch sind heute viele Optionen denkbar, doch es braucht eine reglementierende Seite, die klare Richtlinien schafft (Dr. Bockslaff, 2019).

Das Krisenmanagement kann virtuell und auf Distanz erfolgen. Die Teilnehmer des Krisenstabes sollten sich aber regelmässig physisch treffen und einander kennen. Mittels Richtlinien ist zu definieren, wie die Zusammenarbeit zu erfolgen hat, respektive welche «Dos and Don'ts» einzuhalten sind.

Frage 5:

Übergeordnet bewusst geplante Änderungen im Krisenmanagementprozess sind nicht leichter oder schwerer durchzuführen als anderweitige Änderungen in Betriebsprozessen (Dr. Bockslaff, 2019). Trainierte Abläufe bieten allerdings Handlungssicherheit, welche durch Veränderungen aufgebrochen werden (Kestner, 2019). Daher müssen einerseits Änderungen von allen Betroffenen akzeptiert werden. Dies erfolgt, wenn diese von den Betroffenen als sinnvoll erachtet werden und einer gewissen «Management-Attention» unterliegen (Dr. Bockslaff, 2019). Damit der neue Prozess nach erfolgter Änderung wieder gefestigt wird, muss andererseits dieser neue Ablauf geübt und trainiert werden. Der Ablauf muss erlebbar sein und darf nicht nur auf dem Papier bestehen (Furrer, 2019).

Neben diesen zentral gesteuerten Veränderungen gibt es ebenfalls eine dynamische Komponente. Nach jedem Ereignis sollte ein Review im Sinne von «Lessons Learned» durchgeführt werden. Dabei können sich Veränderungen im Prozess aufdrängen, wenn zu optimierende Punkte identifiziert werden (Dr. Bockslaff, 2019).

Der Änderungsprozess basiert auf den gängigen Phasen des Changemanagements (Unfreezing, Moving, Refreezing) (Krüger, 2009). Die Vorteile von Kollaboration und Wissensmanagement in den Krisenmanagementprozess müssen klar erkennbar dargestellt werden. Nur wenn die Beteiligten die Vorteile verstehen und akzeptieren, werden diese mitgetragen. Die Änderungen müssen vom Management unterstützt werden und die neuen Prozesse müssen mittels Übungen trainiert werden.

Frage 6:

Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sind sich alle drei Experten einig, dass nach der Bewältigung einer Krise ein Debriefing (eine Nachbesprechung) durchgeführt werden soll. Dieses kann zum Beispiel nach dem PDCA-Schema (Plan, Do, Check, Act) aufgebaut sein (Dr. Bockslaff, 2019). Die in diesem Review erhobenen Daten sollten zwingend auch die Aspekte beinhalten, welche Aufschluss zum Entstehen der Krise und über mögliche Krisenpotentiale geben (Furrer, 2019). Krisen entstehen nicht selten aus

einer Verkettung unglücklicher Umstände, welche in dieser Form davor nicht bekannt waren und deshalb von der betroffenen Organisation nicht überwacht wurden (Kestner, 2019).

Darunter fallen auch Business-Continuity-Pläne und das Netzwerk ausserhalb des Krisenmanagements, welches Aufschluss über die Verfügbarkeit von vermeintlich relevanten Ressourcen gibt (z.B. Personal, Skills, Kälte, Wärme, Strom, Gas, ...). Auch personelle Eigenschaften könnten erfasst werden. In Assessments für die optimale Besetzung von Rollen im Krisenstab oder als Krisenmanager werden Verhaltensweisen über das Entscheidungsverhalten, die Phantasie im Szenario-Denken, das Vorstellungsvermögen, das Durchhaltevermögen, die Flexibilität, Analysefähigkeit, etc. erhoben (Furrer, 2019).

Ein weiterer genannter Aspekt ist die Haftungsthematik. Da Krisen auch schief gehen können, sollten über die Bewältigung hinaus Daten aufbewahrt werden, welche Aufschluss darüber geben, dass getroffene Entscheide zumindest zum Zeitpunkt des Entscheides im Bereich des Möglichen gelegen haben (Dr. Bockslaff, 2019).

Auf Erkenntnisse aus vergangenen Krisen sollte zugegriffen werden können. Dies impliziert auch den Aspekt, dass in einem eigenen Datenpool (oder mittels eigener Klassifizierung) Erkenntnisse über die laufende Krise erfasst werden können. Die Nachbearbeitung der Krise ist als fester Bestandteil in den Prozess mit aufzunehmen. In dieser Phase sollen bereits vorhandene Daten auf ihre Aktualität hin geprüft, allenfalls ergänzt oder bei Bedarf neu erstellt werden können. Ein Register zu führen, in welchem Bezugsquellen für betriebsrelevante Ressourcen aufgezeigt werden ist empfehlenswert. Nach Abschluss einer Krise ist es denkbar, den einzelnen Stabsmitgliedern in Form einer Leistungsbeurteilung ein Feedback zu ihrer persönlichen Partizipation und Qualität in der Stabsarbeit abzugeben. Dieses Feedback muss durch die Unternehmenskultur im Grundsatz zugelassen sein und würde der persönlichen Weiterentwicklung der Stabsmitglieder, sowie der besseren Einsatzplanung in der Stabsbesetzung dienlich sein.

Frage 7

Die Telefon- und Videokonferenz ist punkto der einzusetzenden IT Mittel während der Stabsarbeit heute bereits zum Standard geworden (Kestner, 2019). Auch punkto Alarmierung sollten IT gestützte Mittel eingesetzt werden. Oft sind diese auch bereits mit der Option zur Initialisierung von Telefonkonferenzen gekoppelt (Furrer, 2019).

Elektronische Checklisten sind sehr hilfreich, sollten jedoch auch offline auf den Geräten verfügbar sein (Furrer, 2019).

Eine gemeinsame Dateiablage wird als sinnvoll eingeschätzt, sollte idealerweise jedoch zentral in einer Software integriert sein, in welcher auch die Alarmierung, sowie Telefon- und Videokonferenzen abgewickelt werden (Kestner, 2019).

«Generell sollte die Kollaboration innerhalb des Krisenstabes sehr hoch sein.», was einer guten Moderation durch den Stabschef bedarf (Dr. Bockslaff, 2019).

Unterschiedliche Auffassungen zwischen den Experten bestehen in der Verwendung von WhatsApp Gruppen (diese Funktion sollten tendenziell im zentralen Tool der Alarmierung enthalten sein) und in der Anwendung eines GPS Trackings der Stabsmitglieder, wobei in diesem Punkt der Vorteil in der zeitlichen Einschätzung von Verfügbarkeiten der Stabsmitglieder gesehen wird (Furrer, 2019) und konträr dazu allenfalls Probleme mit dem Datenschutz, respektive im Speziellen in Deutschland mit dem Betriebsrat bestehen könnte (Dr. Bockslaff, 2019).

Der aus dieser Frage resultierende Input für das zu entwickelnde Modell zeigt auf, dass die kollaborativen Elemente in der Kommunikation und Zusammenarbeit in bestehende IT Mittel integriert sein sollten. Dies bedeutet, wenn eine Organisation bereits Videokonferenzen verwendet, sollte auch für die Stabsarbeit im Krisenfall dieselbe, in der Handhabung bereits bekannte Technologie vorgesehen werden. Als nützliche Services werden die Funktionen Chat, Telefon- & -Videokonferenzen, Checklisten und eine gemeinsame Dateiablage genannt. Ergänzt werden können diese Mittel mit elektronischen Checklisten. Generell soll durch die eingesetzten Mittel die Kollaboration gefördert werden und regulatorische, wie auch gesetzliche Anforderungen sind im Vorfeld zu prüfen und einzuhalten.

Frage 8:

Mobile Arbeitsplätze im Krisenmanagement sind vor allem für die taktische Ebene relevant. Diese ist, im Gegensatz zur strategischen Ebene (dem Krisenstab), direkt am Ort des Geschehens (Kestner, 2019). Der Krisenstab selbst braucht ein «Auge vor Ort», um unverfälschte Angaben zur aktuellen Lage und dem Fortschritt der Arbeitspakete erhalten zu können (Furrer, 2019). Einen Input von Drittquellen sind für diesen Aspekt nicht dienlich, da diese bereits gefärbt sein können. Zudem sollte der Krisenstab die Möglichkeit haben, direkt und unmittelbar Einfluss vor Ort nehmen zu können. Die taktische Ebene vor Ort benötigt dabei einen mobilen Arbeitsplatz. Dieser setzt sich je nach Aufgabengebiet nicht aus Notebook und Smartphone zusammen, sondern es

werden von Absperrbändern über mobile Tische und Fahrzeuge bis hin zu Funktechnologie und Megaphonen unterschiedliches Equipment eingesetzt (Furrer, 2019).

Doch auch die strategische Ebene selbst, also der Krisenstab wird stets mobiler. Die Führungskräfte, welche eine Funktion im Krisenstab haben, sind sich die mobile Arbeitsweise gewohnt und können nicht permanent über einen längeren Zeitraum hinweg im Stabsarbeitsraum gehalten werden. Flexible und mobile Prozesse sind folglich wichtig (Dr. Bockslaff, 2019).

Zwischen dem taktischen Element vor Ort und dem strategisch ausgerichteten Krisenstab sollte ein Kommunikationsmedium existieren, welches einen zeitlich schnellen und unkomplizierten Austausch ermöglicht. Meldungen sollten von ausserhalb des Krisenstabes eingekippt werden können, damit diese durch den Stab bearbeitet werden können. In einer weiteren Ausprägung könnte eine Push-Alarmierung greifen, welche auf neue Meldungen aktiv hinweist. Bedarfsweise kann diese Benachrichtigung auch in zwei Prioritäten erfolgen, damit z.B. bei Lageveränderungen mit erhöhter Relevanz für die weitere Bearbeitung ein unmittelbarer Draht von aussen zum Stab besteht. Auch in einer Offline-Variante sollte mittels Datentransfer (z.B. USB Sticks) Bild-Ton- und Videodateien ausgetauscht werden können.

Die Mitglieder des Krisenstabes selbst sollten mittels Fernzugriff auch von unterwegs auf die eingesetzte Plattform zugreifen können.

Frage 9:

IT Mittel sind bei erstmaliger Implementierung eines professionellen Krisenmanagementprozesses nicht von zentraler Bedeutung.

Einheitlich wird festgehalten, dass der grundlegende Prozess des Krisenmanagements, inklusive dem Führungsrhythmus, in analoger und nicht digitaler Form geplant werden soll (Dr. Bockslaff, 2019). Betreffend der Einführung teilen sich die Experten die Meinung, dass nicht ausschliesslich auf einen rein digitalen Ablauf gesetzt werden sollte. Nicht nur als Umgehungslösung bei Nichtverfügbarkeit der IT Mittel (Furrer, 2019), sondern auch in Abhängigkeit der Unternehmenskultur (Kestner, 2019) soll entschieden werden, ob die Implementierung ausschliesslich analog erfolgen soll, mit anschliessender Ausdehnung auf den digitalen Prozess bei gefestigtem Verständnis für den analogen Prozess (Furrer, 2019), oder ob bereits vom Start weg parallel beide Arbeitsweisen trainiert werden sollen (Dr. Bockslaff, 2019).

Als Fazit kann zusammengefasst festgehalten werden, dass in Sachen der Akzeptanz des Prozesses bei den beteiligten Stabsmitgliedern nicht eine bürokratisch aufwändige «Zettelwirtschaft» betrieben werden kann (Dr. Bockslaff, 2019), da ansonsten die Kreditibilität des Prozesses leiden würde.

Sofern digital unterstützte Prozesse zum Einsatz gelangen, ist eine Umgehungslösung in analoger Form ebenfalls zu berücksichtigen. Diese würde bei allfälliger Nichtverfügbarkeit der IT Mittel zur Anwendung gelangen. Auch im Training sollten jeweils alle eingesetzten Prozessvarianten beübt werden. Punkto des Ablaufs sollten sich jedoch die analoge Form von allfällig digitalen Prozessen nicht unterscheiden. Massgebend für den Einsatz von digital gestützten Prozessen ist der Reifegrad im Einsatz solcher Mittel innerhalb der Organisation.

Frage 10:

Generell im Krisenmanagement sind, wie in Frage 1 bereits aufgegriffen, die Alarmierung und die Problemerkennung von hoher Wichtigkeit (Furrer, 2019). Doch jede Unternehmung ist punkto Kultur und Führungsverhalten unterschiedlich ausgeprägt. Es ist dabei wichtig, die Kontraststimmen, die gegen einen bestimmten Prozess sprechen, nicht künstlich zu beeinflussen, sondern auch diese Ansätze sind generell zu würdigen (Dr. Bockslaff, 2019).

Wesentlich sind allerdings auch weichere Faktoren, welche bei Stabsmitgliedern ebenfalls vorhanden sein sollten. Hierzu zählen die physische und psychische Belastbarkeit, eine gute Entscheidungsfindung und die Durchhaltefähigkeit (Furrer, 2019).

Organisatorisch muss von der Führung des Stabes her betrachtet (Aufgabe des Stabschefs) sichergestellt werden, dass auch bei Stabsablösungen die Krisenarbeit aufrecht erhalten werden kann (Furrer, 2019).

Erfahrungswerte während Stabsübungen und auch echten Krisen sollten nach Abschluss der Übung, respektive nach erfolgter Krisenbewältigung in der Abschlussphase schriftlich festgehalten werden. Diese Dokumentation kann allfällig notwendige Prozessanpassungen aufzeigen, aber auch im Sinne des Wissensmanagements erarbeitete Daten strukturiert und längerfristig festhalten. Eine Überprüfung der Durchhaltefähigkeit kann mit Trainings von einer minimalen Dauer zwischen 12 und 18 Stunden überprüft werden. Nicht nur personell, sondern auch Abläufe des Prozesses und die eingesetzten IT Mittel können

Frage 11:

In der Kommunikation sind auch die sozialen Medien mit einem sauberen Medienmonitoring aktiv zu beobachten (Furrer, 2019). Dazu sind die Verantwortlichen für die Unternehmenskommunikation in den Krisenprozess von vornherein mit einzubeziehen (Dr. Bockslaff, 2019). Der klare Vorteil von sozialen Medien liegt in der grossen Erreichbarkeit einer breiten Masse (Kestner, 2019). Jedoch besteht ein gewichtiger Nachteil in der fehlenden Protokollierung, der über soziale Medien geführten Kommunikation (Kestner, 2019). Bei allfälligen Reputationsproblemen und zur Lenkung einer öffentlich geführten Diskussion kann auch mithilfe anonymer Accounts, welche namentlich nicht im Zusammenhang mit der von der Krise betroffenen Gesellschaft stehen, Einfluss in die Diskussion genommen werden (Furrer, 2019).

Auf alle Fälle sollen die eigenen Mitarbeiter nicht über öffentlich zugängliche soziale Plattformen informiert werden. Hierfür sind betriebsinterne Kanäle zu wählen (Kestner, 2019).

Die Kommunikationsabteilung ist in den Prozess mit einzubeziehen. Sofern nicht physisch anwesend, wäre eine Berechtigung auf zentrale Datenablagen oder in weiterer Ausprägung auch eine proaktive Information aus dem System heraus denkbar. Medienbeobachtungen sind ein häufig verwendetes Mittel in der Krisenbewältigung. Die von meist externen Partnern durchgeführte Beobachtung sollte im Rahmen der Rückmeldung möglichst nahtlos in die Abläufe des eigenen Krisenmanagement-Prozesses und der damit eingesetzten Tools eingebettet werden (Stichwort: Schnittstelle). Eigens abgesetzte Meldungen sollen im Journal protokolliert werden. Ein eigener Filter für die ausgehende Kommunikation ist sinnvoll, damit vor einer neuen Pressemeldung der Inhalt gegenüber den alten Meldungen abgeglichen werden kann (widerspruchsfrei, etc.). Übergeordnet und regulativ ist zu definieren, welche Kanäle für welche Arten der Kommunikation verwendet werden sollen.

Frage 12:

Soziale Medien können für alle Aspekte verwendet werden, in welchen ich eine klare Botschaft an eine breite Öffentlichkeit kommunizieren möchte (Kestner, 2019). Der Vorteil liegt weiters auch in der Geschwindigkeit und Aktualität der Nachricht, die abgesetzt wird. Gegenüber täglich einmal erscheinenden Printmedien kann social Media eine Alternative darstellen. Zudem hat die Unternehmung bei eigenen Posts die Kommunikation aktiv im Griff und setzt selbst die Meldung ab. Bei Publikationen über Agenturen oder Redaktionen besteht immer die Gefahr, dass die Meldung vor der Veröffentlichung nochmals (geringfügig) angepasst wird. In Extremis kann aus einem

Fragezeichen auch ein Ausrufezeichen, oder umgekehrt, gemacht werden (Furrer, 2019).

Wie auch aus Frage 11 bereits erkannt, ist auch bei dieser Frage festzustellen, dass für eigens abgesetzte Meldungen in einem Journal ein Protokolleintrag erstellt werden sollte. Ein eigener Filter für die ausgehende Kommunikation ist sinnvoll, damit vor einer neuen Pressemeldung der Inhalt gegenüber den alten Meldungen abgeglichen werden kann (widerspruchsfrei, etc.). Auch sollte die Möglichkeit zur Formulierung von Basistexten bereits im Normalbetrieb genutzt werden, damit im Krisenfall eine möglichst einheitliche und schnelle Formulierung von Meldungen und Statements erfolgen kann. Zum schnellen Versand sollten die wichtigsten Kontaktdaten (Kommunikationsberater, Agenturen und Redaktionen sowie interne Kontaktdaten von Mitarbeitende und deren Angehörigen) abgerufen werden können. Für die externen Medien sind hierbei auch Angaben über die Anzahl Leser, des Publikationsintervalls und der Redaktionszeiten hilfreich.

Frage 13:

In der Auffassung der Experten wird in absehbarer Zeit noch kein Algorithmus den traditionellen, menschlichen Stabsmitarbeiter ablösen können. Die Probleme, welche dies gegenwärtig verunmöglichen, werden in unterschiedlichen Aspekten gesehen.

Die für eine saubere Analyse notwendigen Daten wären von Fall zu Fall unterschiedlich, da jede Krise einen einmaligen Charakter aufweist (Dr. Bockslaff, 2019). Zudem wäre unklar, welche Instanz die korrekte Funktionalität des Algorithmus sicherstellen respektive überwachen würde (Kestner, 2019). Auch punkto der benötigten Datenmenge und Rechenleistung werden Vorbehalte geäußert. Diese würden gegenwärtig nur in den weltweit grössten Rechenzentren verfügbar sein (Dr. Bockslaff, 2019).

Auch wenn die Entscheidung nicht auf einem Algorithmus beruhen sollte, könnte die Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen und Varianten durchaus automatisiert und komplett digital stattfinden (Furrer, 2019). Im Vergleich zu den durch die menschliche Bearbeitung beeinflusste Meinungsbildung aufgrund früherer bereits gemachter Erfahrungen (nach der Auffassung, was früher schon so war muss nun wieder so sein) kann ein Algorithmus durchaus objektiver und unabhängiger agieren (Furrer, 2019).

Dem in Richtung «künstliche Intelligenz» gehende Ansatz wird von den Experten zusammengefasst gegenwärtig kritisch begegnet. Eine eigenständige Aufbereitung dieses Themenfeldes könnte nach der Einführung vom «Krisenmanagement 4.0» ein Treiber sein, welcher mittels tiefgreifender Automatismen nochmals zusätzlich eine

Optimierung herbeiführen könnte. Im Sinne der für Prozessänderungen geforderten Akzeptanz bei den Betroffenen ist für diesen Schritt gegenwärtig in der Tendenz der Weg noch nicht geebnet. Eine Vorbereitungsaufgabe ist die strukturierte Aufbereitung der Daten, an welche später ein Algorithmus anknüpfen könnte. Diese Vorarbeit kann im Rahmen des neuen Modells nun geleistet werden.

Frage 14:

Die Absicht aus «Beinahekrise» lernen zu wollen und damit ein Frühwarnsystem aufzubauen ist eine sehr komplexe Betrachtung, kann aber klar als «Königsdisziplin» des Krisenmanagements betrachtet werden (Dr. Bockslaff, 2019). Implementierung eines «early warning» hängt aber stark von der Kultur der Unternehmung ab. Wann soll über sich heranbahnende Krisen informiert werden? Was geschieht, wenn dies zu früh erfolgt, respektive was geschieht, wenn es zu lange unterlassen wurde? (Kestner, 2019) Hierbei hilft eine transparente und offene Kommunikation im Sinne «Hier war es knapp, aber daher war es nur knapp und keine Krise.» (Kestner, 2019).

Vom Prozess her betrachtet sollten bestehende Checklisten bei jeder Anwendung mit den zum Anwendungszeitpunkt relevanten Aspekten ergänzt werden können (Furrer, 2019). Diese zusätzliche Datenebene liefert über die Zeit hinweg immer fundiertere Aussagen darüber, welche unglücklichen Konstellationen in der Verkettung zu einer Krise geführt haben, respektive hätten führen können (Kestner, 2019). Damit lässt sich ein datenbasiertes Frühwarnsystem aufbauen, welches zwar hilfreich ist, jedoch das menschliche «ungute Gefühl» bei einer Sache nicht vollständig ersetzen kann (Kestner, 2019).

Die für die Stabsarbeit verwendeten Checklisten sollen nebst der regulierenden Anwendung (was ist zu tun) auch über eine Ebene für Aufzeichnungsdaten (was ist bei der Anwendung vorgefallen) verfügen. Dies ermöglicht es, Checklisten in der Qualität bei jeder Verwendung weiter zu entwickeln. Bei Bedarf sollen Abfragen dieser auf Metaebene erfassten Daten möglich sein.

Unabhängig von technologischen Mitteln sollte die Fehlerkultur in der Unternehmung so ausgerichtet sein, resp. werden, dass die Kommunikation über Beinahekrise ermöglicht wird. Schwächen sollen nicht verschwiegen werden, sondern für einen Lerneffekt positiv genutzt werden können. Zudem ist das menschliche Bauchgefühl beim Ablauf nicht vollständig aussen vor zu lassen.

4 Entwicklung Modell «Krisenmanagement 4.0»

Auf Basis der recherchierten Literatur wurden Fragen für das Experteninterview ausgearbeitet, welche die Zusammenführung der Disziplinen «Krisenmanagement» und «Kollaboratives Wissensmanagement» ermöglichen. Im Detail ist das Forschungsdesign in Kapitel 3.1 beschrieben.

Die Veränderbarkeit von bestehenden Prozessen im Krisenmanagement wird von allen Experten gleichsam mit dem regulären Change Managementprozess bewertet. Dahingehend wird der in der Literatur gut beschriebene und im eingegrenzten Wirkungsraum als «Best Practice» anerkannte und vielfach im Einsatz befindliche Prozess des Führungsrhythmus als Grundlage beibehalten. Auch die in Anlehnung an Töpfer, 1999 beschriebene Phasenbildung des Krisenmanagementprozesses ist etabliert und wird als Grundlage für die Modellentwicklung übernommen.

Für das Modell «Krisenmanagement 4.0» wird der Prozess folglich erweitert und umfasst in einer ganzheitlichen Betrachtung neu die folgenden vier Phasen: «Klärungsphase», «Initialisierungsphase», «Bewältigungsphase» und «Abschlussphase». Der in der Einleitung dieses Kapitels zur Beibehaltung empfohlene Führungsrhythmus wird neu in der Bewältigungsphase eingebettet.

Ebenfalls wird neu der Zugriff auf Wissen innerhalb der Unternehmung beschrieben. Zusammengefasst kann diesbezüglich festgehalten werden, dass in den ersten drei Phasen in der Tendenz vermehrt Zugriff auf bestehendes Wissen benötigt wird. Hingegen wird hauptsächlich in der vierten Phase das während davor benötigte, respektive neu generierte Wissen dokumentiert und in strukturierter Form festgehalten.

In der nachfolgenden Abbildung 14 sind diese Phasen zusammengefasst als Modell «Krisenmanagement 4.0» dargestellt. Zur vereinfachten Darstellung wird in dieser zusammenfassenden Grafik stark Bezug auf den operativen Prozessablauf in der effektiven Durchführung genommen. Die Anknüpfungspunkte des kollaborativen Wissensmanagements sind in den nachfolgenden Kapiteln (Kapitel 4.1 bis Kapitel 4.4) detailliert beschrieben.

Die herausgelöste Darstellung des Wissensmanagements als eigener, gesonderter Prozess in der Anwendung auf das Modell «Krisenmanagement 4.0» wird in Kapitel 4.5 beschrieben. Der Fokus hierbei liegt auf Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit von kurzfristig benötigtem Wissen in einer ausreichend guten Qualität (= Korrektheit der Daten). Eine aus diesem Aspekt resultierende Empfehlung ist die Einführung einer Wissensdatenbank, welche gesondert für das Krisenmanagement zur Verfügung steht.

Dabei ist keine zwingende Exklusivität gefordert und es können allfällig bereits bestehende Systeme mitgenutzt werden. Beschrieben ist der, auf der Modellentwicklung basierende und als sinnvoll hervorgehende Ansatz in Kapitel 4.6.

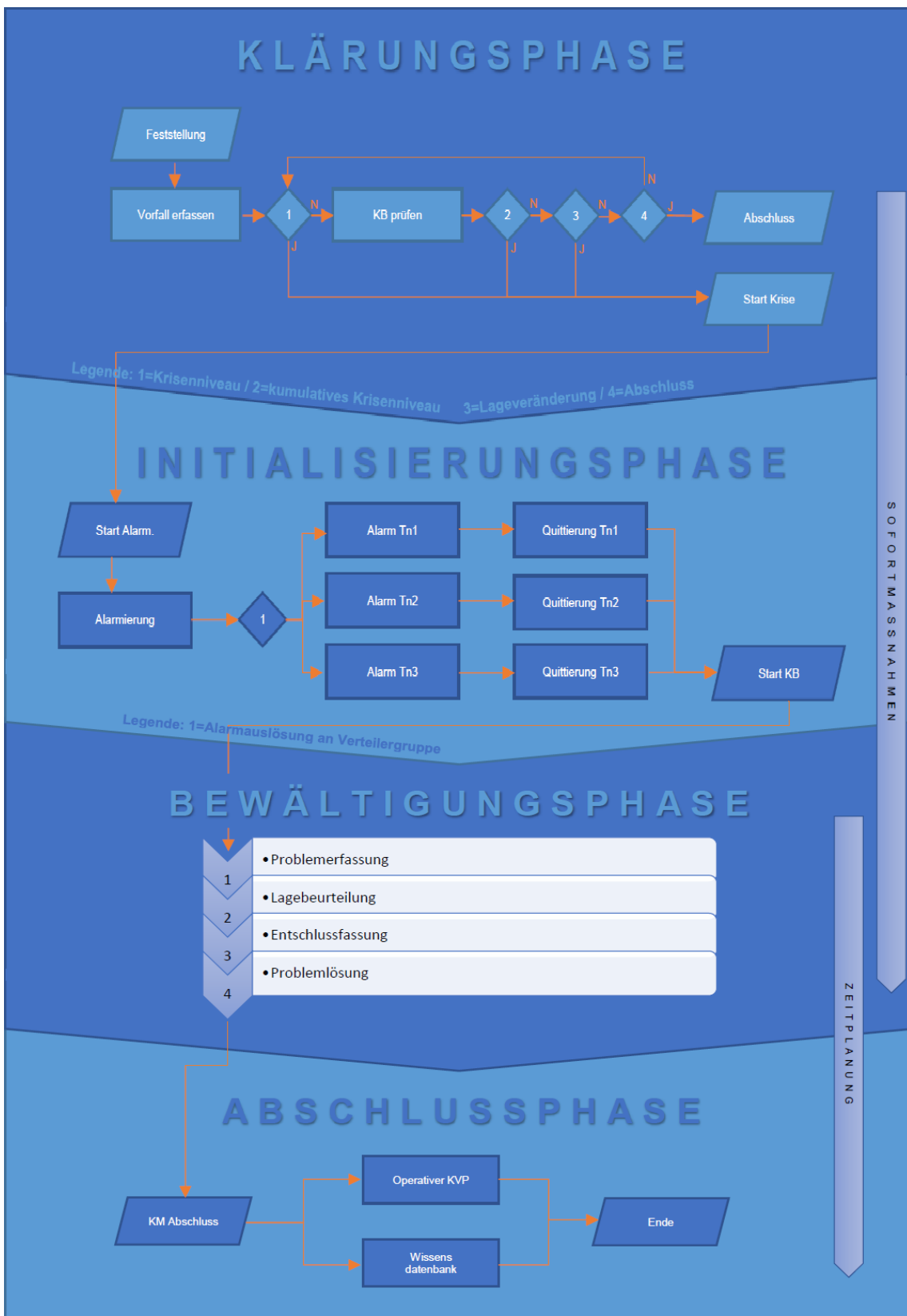


Abbildung 14: Modell Krisenmanagement 4.0 (eigene Darstellung)

4.1 Klärungsphase

In der Klärungsphase soll ein Ereignis nach einer vordefinierten Eskalationsmatrix gegliedert und überprüft werden. Relevant für das Krisenmanagement ist die Aussage, ob das Krisenniveau erreicht wurde und damit das Aufbieten des Krisenstabes ausgelöst werden muss. Eines der Fazits aus den Experteninterviews ist, dass ohne erfolgte Alarmierung auch der fachlich beste Krisenstab nichts nützt (Furrer, 2019). Viele Krisen sind jedoch schleichende Krisen (Thiessen, 2014) und entwickeln sich über die verschiedenen Eskalationsstufen (vgl. Abbildung 2 in Kapitel 2.1.2) hinweg und während einer längeren Zeit zu einer echten Krise. Daher ist eine Betrachtung in der Klärungsphase auf ein isoliertes Ereignis nicht in jedem Fall sinnvoll, sondern es bedarf auch einer gesamtheitlichen Beurteilung der Situation.

Ziele dieser Phase:

Für die Klärungsphase sind im Grundsatz zwei übergeordnete Zielsetzungen festzuhalten.

Einerseits ist mittels klar zu definierender Kriterien festzulegen, ab wann eine Unternehmung gedenkt, in den Krisenmodus zu wechseln und damit die Problemlösung durch einen standardisierten und eintrainierten Prozess, dem Führungsrhythmus abgewickelt werden soll. Wie bereits festgestellt, haben Krisen einen weitestgehend einmaligen Charakter. Daher kann erstens nicht abschliessend festgelegt werden, welche Szenarien zu einer Krise führen werden und zweitens ist nicht feststellbar, in welchen Abteilungen diese auftreten.

Andererseits sollen aber auch, durch eine vermeintliche, noch nicht festgestellte (heranbahnende) Krise, die Auswirkungen in den Organisationseinheiten zusammengefasst werden können, respektive die Auswirkungen der gegenwärtig vorliegenden Beeinträchtigungen kumuliert dargestellt werden können. Damit wird ein Gesamtbild skizziert, welches die Tragweite im Gesamtrahmen abschätzbar macht. Die nachfolgende, fiktive Grafik illustriert diesen Effekt.

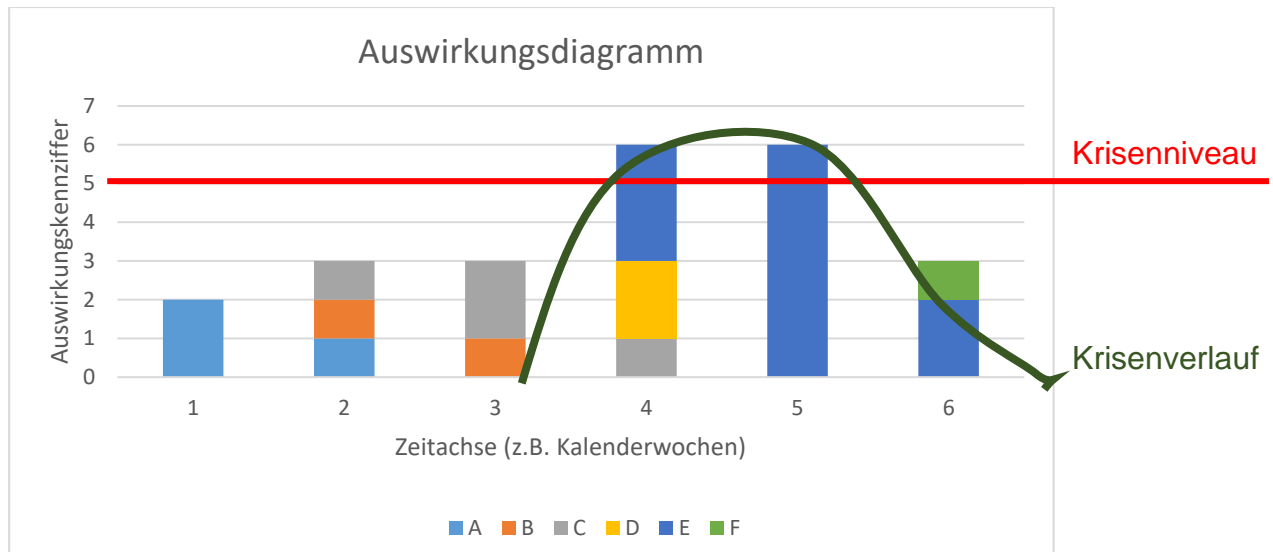


Abbildung 15: Auswirkungsdiagramm (eigene Darstellung)

Über den Erhebungszeitraum von 6 Kalenderwochen hinweg ist in diesem Beispiel erkennbar, dass während den ersten drei Kalenderwochen in der Summe drei Beeinträchtigungen mit den Kennzeichen «A», «B» und «C» aufgetreten sind. Das innerhalb der Unternehmung festgelegte Krisenniveau von 5 Indexpunkten wird dabei in keiner der drei Wochen erreicht. In der vierten Kalenderwoche wird das Krisenniveau erstmalig überschritten. Hier müsste die Unternehmung in den Krisenmodus umstellen, obwohl keine der drei zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Beeinträchtigungen alleine den Indexwert von fünf erreicht. Kumuliert wirken jedoch mit allen laufenden Störungen total sechs Indexpunkte negativ auf die Unternehmung ein und überschreiten das Krisenniveau. In der Kalenderwoche fünf eskaliert die sich in Woche vier schleichend angebahnte Krise «E» alleine und erreicht mit sechs Indexpunkten das Krisenniveau. Dieser Fall dürfte nun offensichtlich als Krise verstanden werden. In der darauffolgenden Kalenderwoche kommt zwar nebst Beeinträchtigung «E» noch ein weiterer Fall «F» dazu, dennoch konnte «E» bereits massiv abgeschwächt werden, womit das Krisenniveau hier nicht mehr erreicht wird.

Wesentlich in diesem Modell ist das Verstehen für Kalenderwoche vier, in welcher in Kombination mehrerer vermeintlich kleinerer Zwischenfälle eine kumulierte Beeinträchtigung auf Krisenniveau vorherrschend ist.

Damit eine ganzheitliche Überprüfung aller sich negativ auf die Unternehmung auswirkenden Faktoren erfolgen kann, sollten die Störungen auch unterhalb des Krisenniveaus in einem System erfasst werden.

Elemente des Wissensmanagements

Gegenwärtig in Bearbeitung befindliche Störungen oder Zwischenfälle sind zentral zu überwachen, hinsichtlich des Zeitpunkts des Auftretens, der Auswirkung, des Bearbeitungsstandes und allfällig daraus resultierender Verbesserungsmaßnahmen. Diese Daten sind vorrangig in einem KVP oder ITSM System elektronisch zu erfassen, welches über ein statusbasiertes Workflow-Modul verfügt. Die folgenden Anforderungen sollten durch ein solches System erfüllt werden können:

- Zur Einschätzung eines aktuellen Ereignisses sollen Auswirkungen weiterer gegenwärtig in Bearbeitung befindlicher Zwischenfälle abgefragt werden können. Eine Kumulierung aller Auswirkungen der aktuell laufenden Störungen in einem Dashboard ist notwendig. Die Aussage aus dieser Abfrage soll darauf Bezug nehmen, ob die Schwelle zur Krise kumulativ aus mehreren kleineren Ereignissen gegeben ist (vgl. fiktives Beispiel in Abbildung 15).
- Mittels Alarmierungsfunktion soll die im System hinterlegte Krisenschwelle aktiv überwacht werden. Wird von allen offenen Störungen das Krisenniveau erreicht, kann eine zentrale Stelle zur manuellen Einschätzung informiert werden. Ein vom System eigenständiges und unmittelbares Ausrufen der Krise ist nicht sinnvoll.
- Ein Filter nach Ähnlichkeit im Gegenstand des Vorfalles und der betroffenen Organisationseinheit sollen Erfahrungswerte aus Vergangenheitsdaten zur Abschätzung des weiteren Verlaufes eines Vorfalles herangezogen werden können.
- Mittels Protokollierung des gegenwärtigen Falles werden allfällige Folgemaßnahmen im Sinne eines KVP-Prozesses überwachbar und zur klaren Bearbeitung zugewiesen.
- Das System sollte über ein statusbasiertes Workflowmodul verfügen, um einen Prozessablauf analog Abbildung 16 im System hinterlegen zu können.

Ablauf im Krisenmanagement 4.0

Die Vorfälle werden in einem KVP Tool (Kontinuierlichen Verbesserungsprozess) gespeichert. Die Vorfälle, respektive die Abweichungen, welche im Rahmen von Feststellungen im KVP Prozess festgehalten werden, dienen einerseits der Überwachung aktuell in Bearbeitung befindlicher Massnahmen, andererseits aber auch zur Schaffung eines Überblickes des gegenwärtig kumulierten Niveaus an Beeinträchtigungen.

Der Prozess der Klärungsphase sieht dabei wie folgt aus:

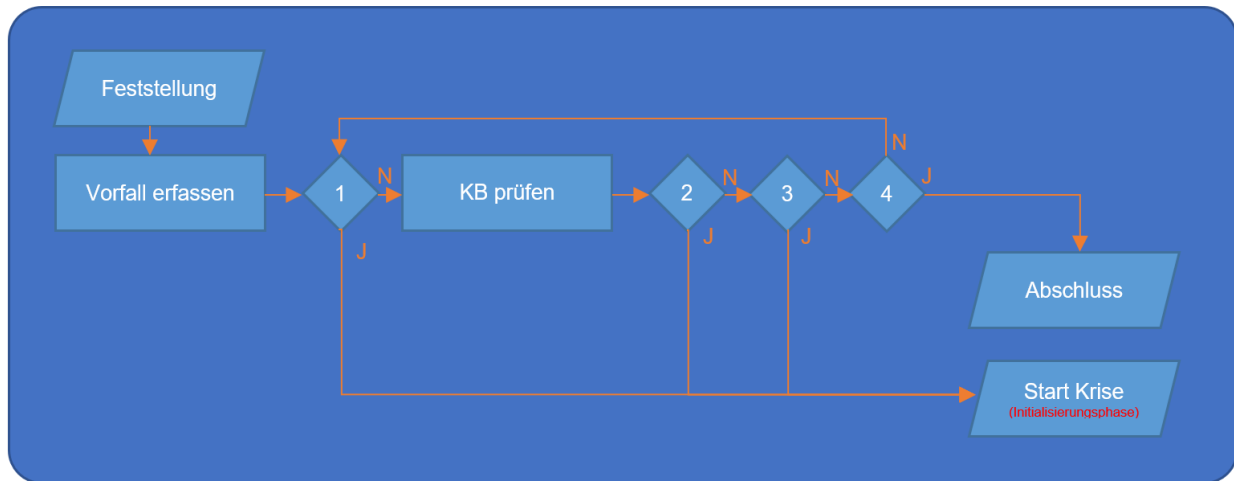


Abbildung 16: Prozessablauf Klärungsphase (eigene Darstellung)

- **Feststellung:**
Die Feststellung einer Beeinträchtigung zum Normalbetrieb startet den Prozess der Klärungsphase.
- **Vorfall erfassen:**
In diesem ersten Bearbeitungsschritt ist eine Prüfung inkludiert, ob derselbe Vorfall bereits im System erfasst wurde. Wenn dies noch nicht der Fall ist, werden die bereits beschriebenen Metadaten «Zeitpunkt des Auftretens», «Auswirkung», «Bearbeitungsstand» und «Verbesserungsmassnahmen» (nicht abschliessend und individuell erweiterbar) erfasst.
- **Prüfpunkt 1: Krisenniveau erreicht?**
Nach Erfassen des Vorfalles wird überprüft, ob das für die Unternehmung festgelegte Eskalationsniveau für das Ausrufen der Krise erreicht wurde. Bei Ausgang «Ja» wird eine zentrale Stelle informiert, um die Krise auszurufen und die Initialisierungsphase starten zu können. Bei Ausgang «Nein» wird der nächste Bearbeitungsschritt in der Überprüfung durchgeführt.
- **Knowledge Base prüfen**
In diesem Bearbeitungsschritt werden aktuell ebenfalls laufende Zwischenfälle analysiert, hinsichtlich einer kumulativen Erreichung des Krisenniveaus durch alle Beeinträchtigungen. Ebenfalls wird abgefragt, ob eine allfällige Lageveränderung einen Anstieg der Auswirkung bis zur Erreichung des Krisenniveaus ermöglichen könnte. Hierfür werden bereits bekannte, ähnliche Vorfälle analysiert.
- **Prüfpunkt 2: Kumulatives Krisenniveau?**
Wenn kumulativ durch weitere aktuell laufende Vorfälle das Krisenniveau erreicht ist (bei Ausgang «Ja»), ist eine zentrale Stelle des Krisenmanagements zu informieren, welche ihrerseits den Krisenstab aufbietet und die Initialisierungsphase einleitet. Wenn dies nicht der Fall ist (Ausgang «Nein»), wird mit dem nächsten Prüfpunkt der Prozess weiter bearbeitet.
- **Prüfpunkt 3: Lageveränderung zur Krise?**

Wenn eine mögliche Lageveränderung mit Eskalationspotential zum Krisenniveau als realistisch erachtet wird (aufgrund ähnlicher Vorfälle aus der Vergangenheit), wird mit Ausgang «Ja» ebenfalls die zentrale Stelle des Krisenmanagements informiert. Wenn kein latentes Eskalationspotential besteht (Ausgang «Nein») wird der Prozess mit dem nächsten Prüfpunkt weiter bearbeitet.

➤ **Prüfpunkt 4: Abschluss des Vorfalles**

Wenn alle Massnahmen zur dauerhaften, langfristigen Lösung dieses Vorfalles abgeschlossen sind (Ausgang «Ja»), kann der Fall (der Datensatz im System) abgeschlossen werden. Dies erfolgt durch das Setzen eines entsprechenden Status. Wenn neue Massnahmen notwendig sind (z.B. weil nicht der gewünscht Effekt erzielt wurde), respektive wenn noch offene Massnahmen in Bearbeitung sind, wird im Prozess zurück zu Prüfpunkt 1 (via Ausgang «Nein») gesprungen.

Überwachung des Prozesses

Mittels einer regelmässig stattfindenden Überwachung der offenen Fälle (durch einen Prozessverantwortlichen), wird die Effektivität in der Bearbeitung sichergestellt. Ebenfalls sollen durch eine regelmässige Überwachung mögliche Lageveränderungen bemerkt und im System nachgetragen werden. Weiter wird sichergestellt, dass durch eine erneute Kumulation die Erreichung des Krisenniveaus laufend überprüft werden kann.

Damit ist eine Sicherstellung in der Auslösung der Alarmierung des Krisenstabes gegeben.

Förderung der Implementierung

Mittels einer durch den Prozessverantwortlichen intern in der Unternehmung kommunizierten Vorfallbeschreibung wird die Bekanntheit dieses Prozesses und der damit verbundenen Wissensdatenbank gesteigert. Ebenfalls schafft eine positiv formulierte Kommunikation im Sinne «trotz sich anbahnender Krise konnten wir frühzeitig reagieren...» Hemmschwellen zur Nutzung und Einspeisung von Fehlzuständen ab. Die Fehlerkultur innerhalb der Unternehmung wird dadurch positiv beeinträchtigt, was eine Stärkung der Kollaboration (Lehren aus Fehlern innerhalb der Organisation teilen) zur Folge hat.

4.2 Initialisierungsphase

Nach Feststehen, dass der Krisenmodus ausgerufen werden muss, wird die Alarmierung durchgeführt. Dieser Schritt bildet den eigentlichen Start der aktiven Krisenbewältigung. Ohne Alarmierung kann keine Bearbeitung der Krise stattfinden (Furrer, 2019).

Wesentliche Aufgaben der Alarmierung sind das Aufbieten eines operativen Krisenstabes, welcher das für die Krisenbewältigung notwendige Wissen beinhaltet.

Vorstufen der Alarmierung sind denkbar. Diese werden mit sogenannten Bereitschaftsgraden abgedeckt und finden Anwendung, wenn aufgrund der Klärungsphase eine weitere Bearbeitung im Rahmen der Krisenbewältigung als wahrscheinlich erachtet werden kann. Diese Bereitschaftsgrade können innerhalb der Unternehmung unterschiedlich definiert werden und beziehen sich meist auf eine zeitliche Komponente, innerhalb welcher eine Quittierung (Entgegennahme der Alarmierung) oder ein Einrücken (sich Einfinden) an einem vordefinierten Ort stattzufinden hat.

Ziele dieser Phase:

In der Alarmierung soll schnell über die nachfolgenden Aspekte Klarheit geschaffen werden:

- Welche Mitglieder des Kernteams werden an der Krisenbewältigung teilnehmen?
- Um welche Vorfälle (aus der 1. Phase) wird sich der Krisenstab kümmern?
- Ab wann können die verfügbaren Mitglieder mit der Bearbeitung zeitlich beginnen?
- Welche Rollen des Krisenmanagements (explizit der Krisenmanager und der Stabschef) werden durch welche Personen abgedeckt sein?
- Welches Wissen über den Vorfall wird durch das KnowHow des Kernteams bereits abgedeckt?
- Welche Wissenslücken bestehen zur Bearbeitung des Szenarios?
- Welche Personen können diese Wissenslücke (teilweise) schliessen?

Elemente des Wissensmanagements

Um die Alarmierung zeitnah und vollständig durchführen zu können, benötigt es Zugriff auf nachfolgend aufgeführte Daten. Ebenfalls ist das Kernteam mit ersten Angaben über den Vorfall zu versorgen. Diese stammen aus den in Phase 1 selektierten Vorfällen.

- Welche Stabsmitglieder des Kernteams sind aktuell verfügbar?
- Welche Stellvertreter müssen, für die nicht verfügbaren Kernteam-Mitglieder, zusätzlich aufgeboten werden?
- In welchem Betriebsbereich ist das Ereignis vorliegend und welche hauptsächlichen Beeinträchtigungen resultieren daraus?
- Gab es in der Vergangenheit Vorfälle mit ähnlichem Muster oder analogem Inhalt?
- Welches zusätzliche KnowHow soll durch eine situative Erweiterung des Krisenstabes im Stab abgedeckt werden?

- Welche weiteren Beeinträchtigungen (ohne direkten Zusammenhang zum Krisenereignis) sind aktuell in Bearbeitung? Könnten flankierende Auswirkungen auf diese weiteren Vorfälle resultieren?

Ablauf im Krisenmanagement 4.0

Die Alarmierung soll möglichst umfassend stattfinden und alle für eine situative Bearbeitung erforderlichen Stabsmitglieder (Kernteam und erweiterter Krisenstab) berücksichtigen. Als Mittel ist ein IT gestütztes System zu wählen, welches über die notwendige Reichweite verfügt und eine möglichst vollständige Erreichbarkeit aller notwendigen Personen garantiert. Das Mobile Device (SmartPhone) bietet sich hierfür an.

Zudem sollen die Daten aus der Phase 1 (Klärungsphase) in der Alarmierung wiederverwendet werden. Zum Beispiel sollte der Stab bei der Alarmierung bereits über die Inhalte des Vorfalles orientiert werden und in der Übersicht aller Vorfälle sollte vermerkt werden, zu welchen Punkten die Bearbeitung an den Krisenstab übergeben wurde.

Daneben soll mittels Checklisten sichergestellt werden, dass der Übergang vom Normalbetrieb in den Krisenmodus sichergestellt wird. Diese Checkpunkte werden mittels standardisierter Checkliste elektronisch zur Verfügung gestellt.

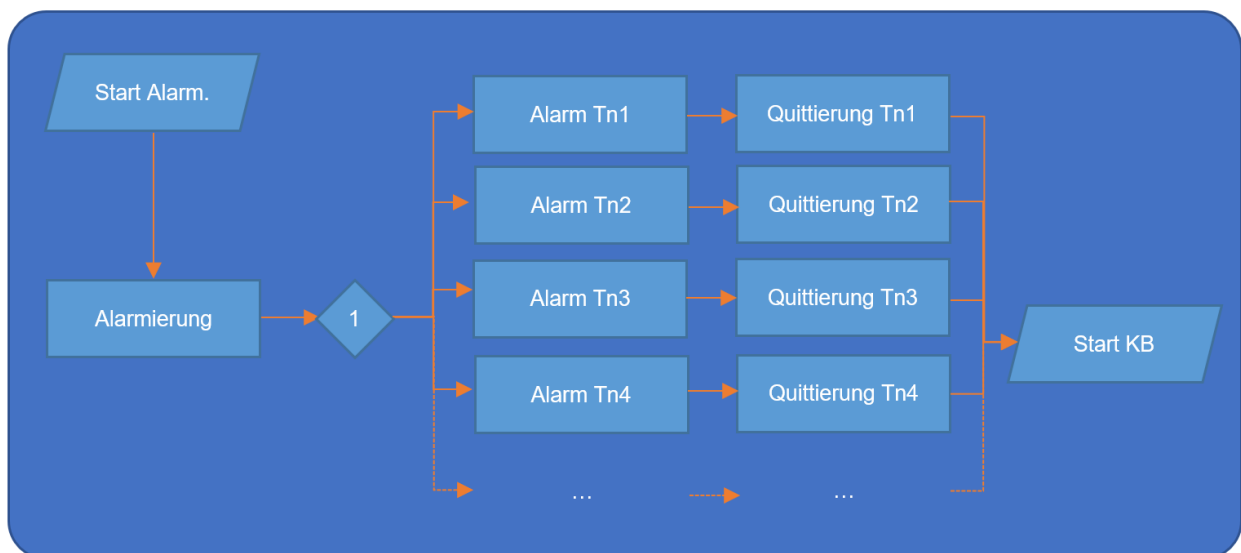


Abbildung 17 Prozessablauf Initialisierungsphase (eigene Darstellung)

Nach dem Entscheid, den Krisenmodus einzuberufen, wird die Alarmierung gestartet. Die Alarmierung kann verschiedene Ausprägungen haben. Die befragten Experten schlagen eine Unterstützung der Alarmierung mittels IT-Techniken vor. Wesentlich ist, dass zwischen der Software für die Alarmierung und der Software der Klärungsphase

eine integrierte Schnittstelle besteht. Im Optimalfall handelt es sich um eine zentrale Applikation, welche in die zwei Programmteile «Störungen» und «Alarmierung» unterteilt ist. Nachfolgendes Beispiel eines möglichen Alarmportals basiert auf Recherchen im Hinblick auf verfügbare Tools. Die Darstellung wurde zur Adaption in das Modell Krisenmanagement 4.0 durch den Autor dieser Studie modifiziert.

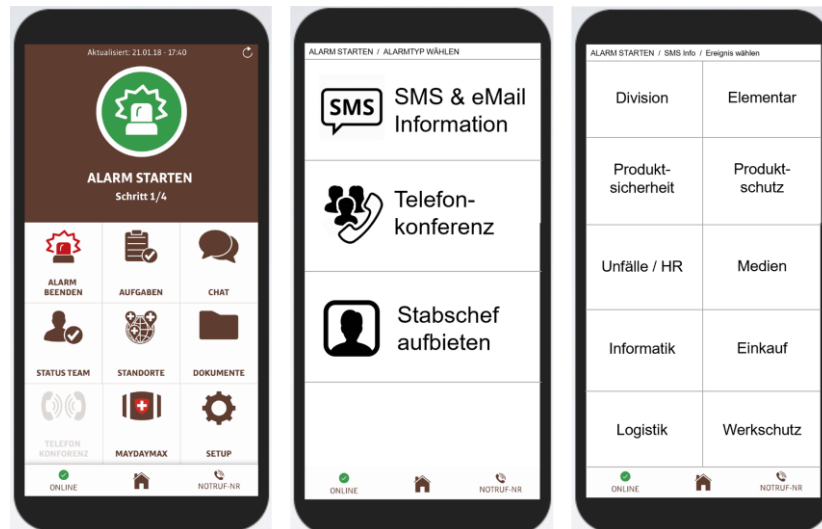


Abbildung 18: MockUp eines Alarmportals (eigene Darstellung, in Anlehnung an MaydayMax, 2019)

Das Starten des Alarms (in Abbildung 18 als «Alarm starten» und anschliessender Option «SMS & E-Mail Information» gekennzeichnet) soll eine frühzeitige Setzung eines Bereitschaftsgrades als textbasierte Benachrichtigung ermöglichen, welche zeitlich zwar unkritisch, jedoch binnen vordefinierter Frist durch den Empfänger (im Sinne einer Akzeptierung, resp. Lesebestätigung) quittiert wird. Einen Überblick über den Stand der Quittierungen wird allen in der Alarmierung involvierten Personen geboten (in Abbildung 18 als «Status Team» vermerkt).

Die Nachricht für das Setzen der Bereitschaft hat Angaben über das Szenario (in Abbildung 18 als dritte Auswahloption im rechten GUI dargestellt) die gegenwärtige Situation, mögliche Lageveränderungen und den gewählten Bereitschaftsgrad zu beinhalten. Diese weiteren Angaben sollten vor dem Versand der Alarmierung mittels Freitextfeld durch den Absender des Alarmes vervollständigt werden können. Ein Textvorschlag, resultierend aus dem Szenario der in der Klärungsphase gewählten Störung wäre denkbar, die Texte sollten jedoch vor dem Versand (vor dem Auslösen des Alarms) noch modifiziert werden können.

Ein mögliches Beispiel wäre: «Zentraler IT Ausfall. Es ist mit einem Produktionsstart ohne ERP-System zu rechnen. Wir bitten um Sicherstellung Ihrer telefonischen Erreichbarkeit während der nächsten 12 Stunden. /rs».

Für die weiteren Vorabklärungen sollen kollaborative Systeme (zum Beispiel wie in Abbildung 18 als «Chat» dargestellt) zur Verfügung stehen, mittels welcher Textnachrichten, Bild- und Videodateien sowie weitere Daten zwischen den Stabsmitgliedern ausgetauscht werden können.

Das effektive Aufbieten zur Stabsarbeit kann entweder textbasiert oder mittels Telefonkonferenz erfolgen. Bei textbasiertem Aufbieten sind Angaben über die nächsten Schritte zwingend zu nennen. Dies kann mittels des Szenarios aus der Klärungsphase ins System übernommen werden. Bei einem Aufbieten mittels Telefonkonferenz (in Abbildung 18 als «Telefon Konferenz» dargestellt) ist vor dem initialen Anruf zur Einwahl in die Telefonkonferenz eine SMS Info zu senden, welche dem Teilnehmer mittels einer Vorlaufzeit ermöglicht, sich an einen für das Telefongespräch geeigneten und ungestörten Ort zu begeben. Die Einwahl in die Konferenz hat mittels eines eingehenden Anrufs beim Empfänger des Alarms zu erfolgen. Sofern gewünscht, kann zur Absicherung ein PIN Code gesetzt werden, welcher zur effektiven Einwahl in die Konferenz eingegeben werden muss. Dies verhindert eine fremde Teilnahme, zum Beispiel bei Verlust des Mobiltelefons. Ebenfalls muss die Möglichkeit geschaffen werden, dass ein Einwählen in die Konferenz erfolgen kann, wenn der initiale Anruf nicht entgegengenommen werden kann, respektive verpasst wird.

Nach der Initialisierung ist mobil zugreifbar und stetig nachgeführt eine Übersicht über die in der Stabsarbeit involvierten Personen anzubieten. Dabei ist wichtig, dass die Rollen in der Stabsarbeit, die personelle Besetzung dieser Rollen und die Kontaktdaten der Personen ersichtlich sind. Eine Ergänzung via GPS Tracking wird nur teilweise durch die Experten gutgeheissen (Furrer, 2019) und kann folglich situativ angeboten werden.

Wesentlich allerdings und durch die Experten empfohlen wird die Verfügbarkeit von szenariobezogenen Checklisten (in Abbildung 18 als «Aufgaben» dargestellt). Aus dem gewählten Szenario der Klärungsphase können Angaben zum vorliegenden Szenario abgeleitet werden. Diese Checklisten sind dann mittels mobilem Zugriff im Portal darzustellen und müssen sich auf das bei der Auslösung des Alarms definierte Szenario beziehen.

4.3 Bewältigungsphase

Während der Bewältigungsphase findet die eigentliche Behebung der vorliegenden Krise statt. Dieser Aspekt kommt aus der klassischen Betrachtungsweise und wird auch im neuen Prozess Krisenmanagement 4.0 beibehalten. Auch bezüglich der Führungsgrundsätze im Führungsrhythmus sind die bewährten Methodiken

beizubehalten. Die Bewältigung der Krise beginnt mit dem Orientierungsrapport, an welchem der Stab vollständig über den gegenwärtig vorliegenden Krisenfall orientiert wird und die Absichten des Krisenmanagers erläutert werden, wie er die Krise zu lösen gedenkt.

Ziele dieser Phase:

Die Experten empfehlen im Hinblick auf einen IT gestützten Führungsrhythmus, diesen in analoger Form zu designen (Dr. Bockslaff, 2019). Der Einführung von IT Mitteln stehen jedoch alle befragten Experten aufgeschlossen gegenüber, solange die digitale Reife (Kestner, 2019) bei den Stabsmitgliedern vorhanden ist.

Das Wissensmanagement selbst kann den Krisenmanagementprozess ergänzen, indem die Informationsbeschaffung einerseits übergeordnet (dann im Sinne von pauschalem Wissensbedarf über Szenario unabhängige Aspekte des Krisenmanagements) oder spezifisch (auf das vorliegende Szenario oder einer daraus resultierenden Fragestellung bezogen) unterstützt wird.

Elemente des Wissensmanagements

Während der aktiven Krisenbewältigung sind vor allem in der ersten Phase der Bearbeitung zu wenige Angaben über den Sachverhalt der Krise vorliegend. Dieser Aspekt stellt einen unmittelbaren Bedarf an das Wissensmanagement. Wenn das klassisch bewährte 5 + 2 Phasenmodell mit Aspekten des Wissensmanagements anzureichern ist, wären die folgenden Bestandteile des Wissensmanagements massgebend:

- Wissen sollte bezugnehmend auf die Methodik vorhanden sein, damit alle in der Bearbeitung involvierten Personen von derselben Bearbeitungsweise ausgehen. Nur wenn der Ablauf bei allen Beteiligten verstanden wurde, kann eine 100%ige Fokussierung auf das wesentliche Krisenthema erfolgen.
- Für die leitenden Funktionen des Krisenmanagement-Prozesses ist es wichtig zu verstehen, welches Wissen durch welche KnowHow Träger in der Unternehmung vorhanden ist. Ein mögliches Modell hierfür wäre der Einsatz von sogenannten Wissensträgerkarten (Ott G. , 2016).
- Erfahrungswerte aus früheren (Beinahe-) Krisen können im positiven Falle beschleunigend auf die Bearbeitungsdauer wirken, bergen aber auch das Risiko, dass nur vermeintlich (aber nicht effektiv) gleich ausgeprägte Sachverhalte mit gleicher Lösung bearbeitet werden. Erkenntnisse aus früheren Krisen sollen bei Bedarf strukturiert abgefragt werden können. Die Art der strukturierten Erfassung wird in Kapitel 4.4 näher erläutert.

Ablauf im Krisenmanagement 4.0

Der Ablauf konnte, wie von den Experten einstimmig empfohlen, zu grossen Teilen aus der klassischen Methodik überführt werden. Damit ist eine hohe Wiedererkennung sichergestellt und ein analoger Workaround bei fehlenden IT Mitteln garantiert.

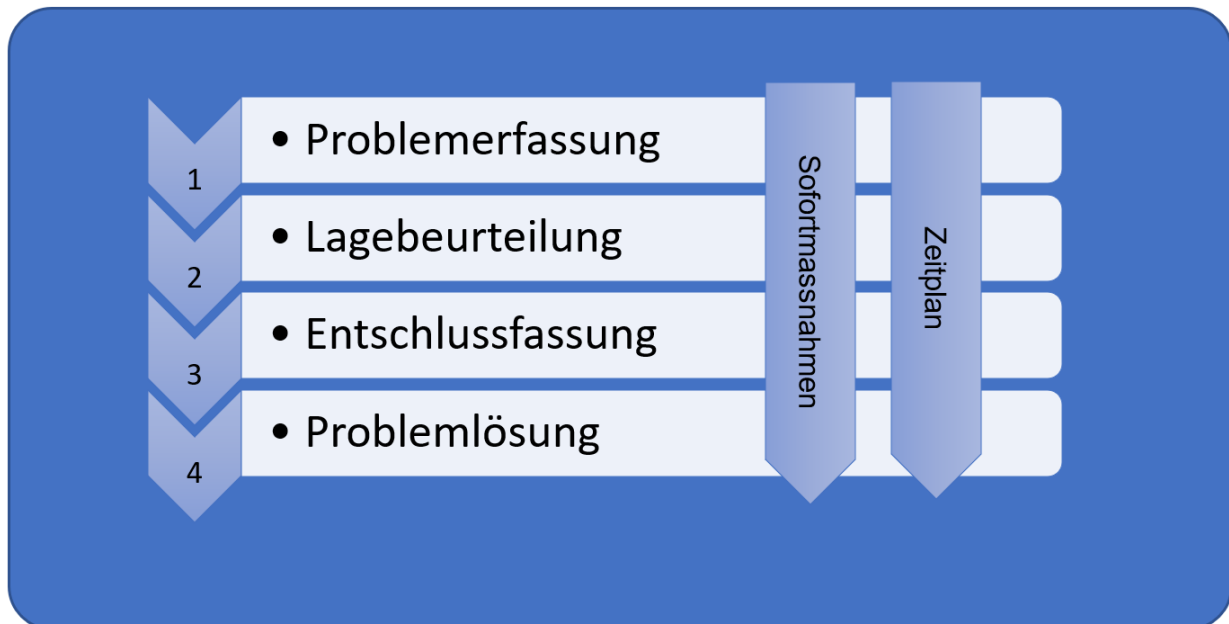


Abbildung 19: Prozessablauf Bewältigungsphase (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schweizer Armee, 2004)

Für die Zeitplanung müssen die zur Bearbeitung notwendigen Schritte bekannt sein und es sollten Einschätzungen hinsichtlich der Bearbeitungsdauer vorgenommen werden können. Weiter müssen Arbeitsschritte aus dem Normalbetrieb der Unternehmung an den Krisenmodus angepasst werden. Dies kann beispielsweise so ausgeprägt sein, dass regulär stattfindende Lieferungen von Rohstoffen bewusst ausgesetzt werden, damit die ohnehin beeinträchtigte Fertigung nicht noch zusätzlich zu überfüllten Rohstofflagern führt.

Sofortmassnahmen dienen der Zeitgewinnung und Informationsbeschaffung. Diese beiden Aspekte hängen unmittelbar zusammen, da bei Vorliegen von entscheidungsrelevantem Wissen auch schneller und zielführender gehandelt werden kann. Bei einer systematischen Erfassung von Sofortmassnahmen sollen aktiv Punkte aus früheren Krisen vorgeschlagen werden. Mit dem bestehenden Link aus der Alarmierung (Phase 2 des Prozesses) zu einem gewählten Szenario (Phase 1 des Prozesses) kann auf diese Daten zugegriffen werden. Damit einhergehend kann der Krisenstab im Sinne einer breiten Betrachtung auf das Thema prüfen, ob Aspekte aus

früheren Sofortmassnahmen erneut relevant sind. Dies verkürzt den zeitlichen Rahmen und führt ebenfalls zu einer breit abgestützten Betrachtung des Themas.

Nebst diesen zwei flankierenden Tasks verläuft die eigentliche Bearbeitung der Krise in den fünf Phasen des Modelles:

Für die **Problemerkfassung** sollen (elektronische) Checklisten zur Verfügung stehen, welche in konsolidierter Form für übergeordnete Szenarien vorgefertigt werden. In der digitalen Bearbeitung kann aus der Phase 1 die gemäss Szenario passende Checkliste vorgeschlagen werden. Als grösste Intelligenzaufgabe (Furrer, 2019) soll die Problemerkfassung mit allen möglichen Informationsquellen versorgt werden, die innerhalb und ausserhalb der Unternehmung zur Verfügung stehen und der Behebung der Krise dienlich sein könnten. In den meisten Fällen liegt das Wissen jedoch in unstrukturierter Weise vor und ist nicht zwingend in externalisierter Form vorhanden, sondern auch in Form von Erfahrungen in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden. Isoliert auf den Krisenmanagementprozess betrachtet ist es an dieser Stelle hilfreich, Zugriff auf eine Wissenslandkarte und/oder eine Wissensträgerkarte zu haben, welche den Bezug des relevanten Wissens ermöglicht. Damit ist die höchstmögliche Flexibilität gewährleistet.

Dennoch empfiehlt es sich, die folgenden Daten während des Normalbetriebes, gedacht als Vorbereitung für potentielle Krisen, bereits vorgängig und strukturiert zu erfassen (analog und digital – nicht abschliessende Nennung):

- Register mit betriebsrelevanten Ressourcen führen, in welchem hinterlegt ist:
 - a) Gefahrenblatt der Ressource mit möglichen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt
 - b) Interner Ansprechpartner, welcher für die Ressource zuständig ist.
 - c) Eventuell externe Bezugsquelle der Ressource, inkl. Kontaktdaten
 - d) Kernbotschaften und Basistexte für Kommunikation (szenariobasierte, vorformulierte Texte zur schnellen Fertigstellung)
 - e) Register mit Kontaktdaten für die Kommunikation (Agenturen, Medienmonitoring, Redaktionen, Medienberater und Pressestellen), inklusive allfällig relevanter Zeitangaben über Annahmen von Meldungen, Redaktionszeiten, etc.
 - f) Kontaktdaten interner und externer Schlüsselpersonen, Ämter, Behörden, Versicherungen, Care-Teams, etc.

Iterativ lässt sich bei Nichtvorhandensein eine Ansammlung dieses Wissens auch durch stetige Erweiterung von Checklisten realisieren (Furrer, 2019), welche explizit für das Krisenmanagement angefertigt wurden. Dabei kann ein zweiter Datenlayer (eine zweite Datenebene) eingefügt werden, welche ergänzend zu den Prüfpunkten ebenfalls die

jeweiligen zusätzlichen Aspekte und Feststellungen bei der Anwendung der Checkliste dokumentiert.

Kulturell muss allerdings in der Unternehmung sichergestellt sein, dass bei Anfragen im Zusammenhang mit einer Krisenbewältigung auch die Bereitschaft vorhanden ist, das relevante Wissen weiterzugeben.

Weiter sind die Probleme in Teilprobleme zu unterteilen, was einem klassischen Vorgang des Krisenmanagementprozesses entspricht (Dr. Bockslaff, 2019). Bei ausreichend digitaler Reife des Krisenstabes ist es von Vorteil, eine systembezogene Erfassung durchzuführen, welche die Teilprobleme in einer elektronischen Aufgabenverwaltung abbildet. Dabei kann mittels Auswahlwerten gearbeitet werden. Teilprobleme treten im Regelfall in den Bereichen Kommunikation, Recht, Personal, Informatik, Logistik, Infrastruktur, Finanzen, Qualitätssicherung, Kunden, Lieferanten und/oder Dritten auf.

In der **Lagebeurteilung** werden Ziele pro Teilproblem definiert und mögliche Handlungsoptionen ausgearbeitet, mit welchen die gesetzten Ziele erreicht werden können. Die Zielformulierungen können, an den gewünschten Zustand im Normalbetrieb angelehnt, vorgeschlagen werden. Diese Daten können bei entsprechender Verfügbarkeit aus einem Datenpool, der entweder aus der Betrachtung der BCPs (Business Continuity Pläne) oder aus früheren Überlegungen während der Stabsarbeit (aus Trainings, jedoch keine fiktiven, oder Einsätzen) stammen. Zur Anfertigung von Einschätzungen dieser Art ist wiederum ein Zugriff auf Informationsquellen oder Expertenwissen relevant, wobei eine Landkarte oder ein Überblick über die vorhandenen Wissensträger hilfreich ist.

Die Hauptinformationsquelle wird in diesem Schritt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit das durch den Krisenstab vor Ort verfügbare Element (Auge vor Ort) darstellen, welche unverfälschte und verlässliche Angaben zum Vorfall, zu dessen Verlauf und zum Arbeitsfortschritt beschlossener Massnahmen orientieren kann. Zur optimalen Einbettung bietet es sich an, dass in der digitalen Bearbeitungsvariante ähnlich, wie bei der Alarmierung schon ausgeführt, ein mobiler Zugriff auf die Plattform erteilt wird. Damit kann das «Auge vor Ort» Erkenntnisse direkt rückmelden und vom Krisenstab mit neuen Aufträgen versorgt werden.

Die **Entschlussfassung** obliegt in letzter Instanz dem Krisenmanager, welcher die strategische Verantwortung für die Umsetzung der zur Bewältigung geplanten Massnahmen trägt. In der Regel wird eine der ausgearbeiteten Varianten gewählt. Abweichend dazu kann der Krisenmanager aber auch durch eine von ihm selbst eingebrachten Variante das Problem lösen.

Für den Entschluss sind einerseits die Varianten der einzelnen Teilprobleme relevant, aber auch die Abhängigkeiten der Teilprobleme untereinander. Bei einer erfolgten Erfassung der Teilprobleme in einem IT System lassen sich diese Art von Relationen systemseitig darstellen und in der Entschlussfassung mitberücksichtigen. Dies heisst, dass logisch gegliedert ein Aufriss in einem IT System von (top down betrachtet) einem Szenario, einem oder mehrerer Hauptprobleme, mehreren Teilproblemen pro Hauptproblem und unterschiedlichen Lösungsvarianten pro Haupt- resp. Teilproblem ermöglicht werden sollte.

Die zur **Problemlösung** beauftragten Aufgabenpakete werden auf strategischer Ebene vom Krisenstab ausgearbeitet und zur weiteren Bearbeitung einer geeigneten Person, Personengruppe oder Abteilung beauftragt, welche operativ für die Umsetzung zuständig ist. In der digitalen Arbeitsweise sollten die Aufgaben logisch den Haupt- und/oder Teilproblemen zugeordnet werden können. Eine Zuweisung eines Bearbeiters (resp. Verantwortlichen) sowie eine Priorisierung, ein geplantes Abschlussdatum und allfällige Abhängigkeiten zu weiteren Aufgaben sind zu erfassen.

Um die Umsetzung laufend überwachen zu können und bedarfsweise eingreifen zu können ist eine stetige Übersicht der Aufgaben und deren Bearbeitungsstand relevant. Sinnvollerweise sind diese zentral in einer Aufgabenliste erfasst (digital oder manuell möglich), zu welcher jeweils Aktualisierungen und Statusupdates angebracht werden können.

Die operative Auftragserteilung erfolgt durch den Krisenstab an das mit der Ausführung betraute Element. Zur Sicherstellung des korrekten Verständnisses der Aufgaben im Sinne des Auftraggebers ist es ratsam, den Auftrag durch den Auftragsempfänger wiederholen zu lassen. Bei einer Krisenbewältigung über grössere Distanzen und im Einsatz mit Fernzugriffen können Aufgabenpakete mittels «Zuweisung» an eine Person beauftragt werden. Dies empfiehlt sich allerdings nur, wenn eine gewisse Disziplin und digitale Reife vorhanden ist.

In weiterer Folge informiert der Auftragnehmer den Auftraggeber regelmässig über den Fortschritt der Bearbeitung. Dies kann unregelmässig (z.B. bei Erreichen von Meilensteinen oder wichtigen Punkten) oder regelmässig (nach einem vorgegebenen Zeitmuster) erfolgen.

4.4 Abschlussphase

Die Abschlussphase findet nach der eigentlichen Krisenbewältigung statt. In dieser Phase steht einerseits die Rückführung in den Normalbetrieb im Fokus und andererseits

findet mittels eines Debriefings eine objektive Rückblende auf die soeben abgeschlossene Krisenbewältigung statt. Im neuen Krisenmanagementprozess 4.0 gewinnt die Abschlussphase überdurchschnittlich an Wichtigkeit, verglichen mit dem bisher herkömmlichen Prozess. Viele Datenquellen, welche im Rahmen des kollaborativen Wissensmanagements abgefragt werden, basieren auf Erfahrungswerte früherer Krisen, respektive aus Daten, welche mit Erfahrungswerten aus früheren Krisen angereichert wurden.

Ziele dieser Phase:

In der Abschlussphase soll nicht nur die Methodik des Krisenmanagements hinsichtlich eines funktionalen Prozessablaufes überprüft werden. Die Nachführung einer gezielt für das Krisenmanagement aufgebauten Wissensdatenbank ermöglicht eine Steigerung der Wissens-Verfügbarkeit für nachfolgende Krisen. Dahingehend sind auch die Ziele dieser vierten Phase ausgerichtet:

- Checklisten sollen mittels einer zweiten Datenebene Erfahrungswerte (Anwendungsdaten) aus früheren Krisen beinhalten.
- Zu optimierende Punkte, welche aus dem Review hervorgehen, sollen mittels KVP System aktiv überwacht werden können. Damit wird die effektiv auch stattfindende Optimierung von fehlerhaften oder gar kritischen Zuständigen sichergestellt.
- Der Informationsbedarf soll aktiv im Rahmen des Reviews thematisiert und bewertet werden. Wissenslücken sind für die Nacharbeit aus den Reviews ebenfalls mit aufzunehmen.
- Die Mitglieder des Krisenstabes sollen im Sinne einer Leistungsbeurteilung nach Abschluss der Krisenbewältigung hinsichtlich ihrer Skills, Vorgehensweise und weiterer Eigenschaften bewertet werden. Diese Bewertung soll objektiv und ohne persönliche Präferenzen in die Konstituierung zukünftiger Stäbe mit aufgenommen werden.
- Die weiteren aus der Bewältigung benötigten Wissens Elemente sind hinsichtlich deren Aktualität und des Nutzwertes in der Krisenbewältigung zu beurteilen.

Elemente des Wissensmanagements

Wie bereits erläutert sind die Erfahrungen und das Wissen, welches aus der Bewältigung von Krisen resultiert, für die Verwendung in zukünftigen Vorfällen hilfreich. Eine Externalisierung dieses Wissens ist dabei anzustreben. Damit wird in einer perspektivisch längeren Betrachtungsweise die Sicherung des für den Krisenmanagementprozess relevanten Wissens gewährleistet. Als Instrument hierfür bietet sich eine Wissensdatenbank an, welche die Krisenmanagement spezifischen Daten beheimatet.

Der Aufbau dieser Wissensdatenbank ist je nach organisatorischem und technischem Umfeld unterschiedlich. Sofern bereits ähnliche Datenbanken für andere Anwendungsbereiche in der Unternehmung im Einsatz sind, ist eine Integration in diese Systeme primär zu prüfen, bevor mittels Neuinstallation gegenläufige Prozesse implementiert werden.

Ablauf im Krisenmanagement 4.0

In der Abschlussphase sind die zwei gemäss Abbildung 20 dargestellten Prozessschritte im Fokus der Überlegungen:

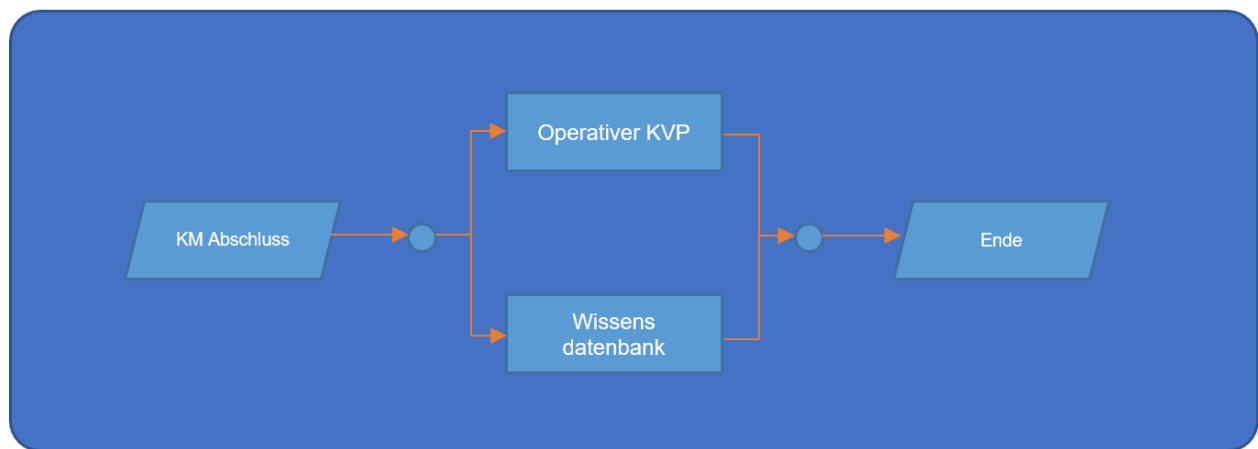


Abbildung 20: Prozessablauf Abschlussphase (eigene, vereinfachte Darstellung)

Nach abgeschlossener Krisenbewältigung wird der Krisenmodus in den regulären Betrieb überführt. Der Entschluss, dass eine Krise als «bewältigt» betrachtet werden kann, wird durch den Krisenmanager gefällt. Die Überführung in den Normalbetrieb erfolgt im Modell Krisenmanagement 4.0 in zwei parallel laufenden Unterprozessen.

Die **operativen KVPs** umfassen inhaltlich nachgelagert zu bearbeitende Aufgabenpakete, welche primär mit dem Krisenereignis in Zusammenhang stehen. Dieser Prozessschritt wird bereits in der klassischen Krisenbewältigung durchgeführt und dient hauptsächlich der zukünftigen Verunmöglichung, damit ähnliche Ereignisse nicht erneut auftreten können. Auch ist der Ausbau von Überwachungs- und Steuerungsinstrumenten in dem von der Krise betroffenen Unternehmensbereich ein profanes Mittel.

Wesentlich ist bei diesen Aufgabenpunkten, dass diese trotz Abschluss der Krise gewissenhaft umgesetzt und protokolliert werden. Hierbei eignet sich die Übertragung der Verantwortung in die ordentliche Aufbauorganisation der Unternehmung.

Der Aspekt der **Wissensdatenbank** ist im Modell Krisenmanagement 4.0 neu dazukommend. Hierbei geht es primär um die Festhaltung der Wissensaspekte, die während der Krisenbewältigung verwendet, weiterentwickelt oder als nicht mehr gültig identifiziert wurden. Die Form dieser langfristigen Speicherung des Wissens sollte in externalisierter Form erfolgen, welche in der Kategorisierung eine möglichst rasche Wiederauffindbarkeit bei erneutem Gebrauch sicherstellt. Die Befüllung des Wissens in die Datenbank erfolgt gemäss der Strukturierung des entsprechenden Systems. Dies wird in Kapitel 4.6 näher erläutert.

4.5 Wissensmanagementprozess im Modell «Krisenmanagement 4.0»

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 aus der Recherche erhoben und mittels Experteninterviews qualifiziert, ist die Anwendung des Modells der Wissensbausteine für den Krisenmanagementprozess geeignet. In einer in sich geschlossenen Prozessbetrachtung mit einer hohen Unbekanntens hinsichtlich des Einsatzszenarios, bietet das Modell die notwendige Flexibilität (Probst, Raub, & Romhardt, 2012). Zusätzlich lassen sich die Bausteine, mit Bezug auf das Krisenmanagement, unterschiedlich stark anwenden.

Die wesentlichsten Aspekte der einzelnen Bausteine werden nachfolgend umschrieben. Diese Aspekte sind in die Modellentwicklung mit eingeflossen und finden sich im entwickelten Prozess wieder. Die nachfolgend kurz gefasste Erläuterung geben Einblick in die dahinterstehenden Aspekte.

Wissensziele:

Die übergeordnete Zielsetzung im Krisenmanagement ist die Herstellung des Normalzustandes (Töpfer, Handbuch Krisenmanagement, 2014). Analog der Bewältigung eines ungeplanten Einwirkens auf bestehende Betriebsprozesse ist auch das Wissensziel nur auf hoher Flugebene definierbar. Die vorherrschende Situation muss einerseits zu Beginn des Prozesses richtig interpretiert werden können (Kestner, 2019) um eine Alarmierung auszulösen. Weiter müssen die Ursachen und die Auswirkungen des Vorfalles durch den Krisenstab verstanden werden. Das Wissensmanagement muss demzufolge fallspezifisch unterschiedliches Wissen zur Verfügung stellen können. Hierbei steht mehr die Methodik im Ablauf der Bewältigung (als eine der wenigen Konstanten zwischen den unterschiedlichsten Krisenfällen) als gezielte Szenarien im Vordergrund.

Konkret sind die folgenden Anforderungen aus den vier Phasen des Modells abzudecken:

➤ Klärungsphase:

Die Führungskräfte der unterschiedlichen Organisationseinheiten sollten Kenntnis über das Bestehen des Krisenmanagements haben. Zudem sollten die Schwellwerte bekannt sein und es müssen Obliegenheiten (wie z.B. Informationspflichten) deklariert sein, ab welcher Höhe von Beeinträchtigungen der Krisenstab zu informieren ist.

Sollte eine IT gestützte, zentrale Erfassung aller Vorfälle in der Unternehmung angestrebt werden, ist das für die Erfassung notwendige Wissen und eine klare Zuteilung der Erfassungspflicht kenntlich zu machen.

➤ Initialisierungsphase:

Die Stabsmitglieder sollten alle für die Alarmierung notwendigen Daten gesammelt abfragen können. Zudem sind erste verlässliche Angaben zum vorliegenden Szenario dem Stab möglichst zeitnah zur Verfügung zu stellen.

➤ Bewältigungsphase:

Die Stabsmitglieder sollen hinsichtlich der anzuwendenden Methodik im Führungsrhythmus alle notwendigen Angaben abfragen können. Ebenfalls sollte mittels zentraler Datenablage ein Wissensgleichstand zwischen den Stabsmitgliedern hergestellt sein. Wissensträger und mögliche Lieferanten von betriebsrelevanten Ressourcen sind in eigenen Registern zu führen und dem Stab als Verzeichnis zur Verfügung zu stellen. Zudem sollten möglichst viele Angaben zu ähnlichen Krisen aus der Vergangenheit bereitgestellt werden können.

➤ Abschlussphase:

Das Vorgehen beim Abschluss von Krisen sollte allseits bekannt und akzeptiert sein. Damit ist die Bereitschaft zur Erfassung des während der Stabsarbeit neu generierten Wissens zu steigern. Zudem sind Abteilungen über allfällige Nacharbeiten aus der Krise zu informieren.

Wissensidentifikation:

Die Identifikation von relevantem Wissen kann in der herkömmlichen Prozessbetrachtung des Krisenmanagements hauptsächlich punkto der Methodik stattfinden. Das in der Krisenbewältigung immer gleichbleibende Prozedere stellt trotz änderndem Szenario eine fixe Komponente dar. Mittels der Schaffung eines zentralen und mehrstufigen Ablagesystems (vgl. Abbildung 22 in Kapitel 4.6) kann die Identifikation von zugreifbarem Wissen auch in diesem dynamischen Umfeld abgebildet werden. Die erstinstanzliche Regelung sind Prozessdaten, welche einen Soll-Zustand (respektive Soll-Prozess) umschreiben. Bei Bedarf zeigen diese regulativen Daten auch den Link zu unstrukturierten Aufzeichnungsdaten, da der Aufzeichnungsprozess ebenfalls geregelt

und zentral verwaltet wird. Sollten in der Vergangenheit zu einem vorliegenden Spezifikum auch keine Aufzeichnungsdaten externalisiert vorrätig sein müsste mittels Landkarten und Trägerkarten ein Link auf implizit vorhandenes Wissen erfolgen.

Wissenserwerb & Wissensentwicklung:

Der Erwerb und auch die Entwicklung von relevantem Wissen finden nur bei Bedarf und in reduzierter Form während einer aktiven Krisenbewältigung statt. Während der laufenden Stabsarbeit liegt der Fokus auf der Bearbeitung einer vorherrschenden Situation und nicht auf der längerfristig ausgelegten Weiterentwicklung des Wissensmanagements. Vorzugsweise kann bestehendes Wissen abgefragt werden, was zeitlich schneller abgewickelt werden kann als eine erstmalige Entwicklung von notwendigem Wissen.

Die zwei Phasen rücken jedoch nach Abschluss der Krisenbewältigung in den Fokus und werden in der Abschlussphase des Krisenmanagements angewendet. Das während der Krise entwickelte oder weiterentwickelte Wissen sollte in der nachfolgend beschriebenen Datenstruktur externalisiert längerfristig zugänglich gemacht werden. Allenfalls zugekaufte Daten sind ebenfalls strukturiert und zugreifbar zu archivieren.

Wissensverteilung:

Die Wissensverteilung ist je nach Datentyp unterschiedlich ausgeprägt. Regulative Daten sind nicht nur an alle Mitglieder des Krisenstabes zu verteilen, sondern durch diesen auch regelmässig in der korrekten Anwendbarkeit beüben zu lassen. Bei weiteren Schlüsselpersonen ausserhalb des Krisenstabes ist es hingegen relevant, dass ein grundlegendes Verständnis für die Existenz, Funktions- und Arbeitsweise des Krisenstabes vorhanden ist. In erster Linie sind damit die Einschätzbarkeit beim Erreichen von Eskalationsstufen und die bestehenden Informationspflichten wichtige Faktoren.

Die Art der Verteilung selbst obliegt der Unternehmung, respektive der Unternehmenskultur.

Bei allenfalls späteren juristisch kritischen Punkten ist die Teilnahme an Kursen und Schulungen mittels sogenannter Schulungsnachweise zu protokollieren. Damit kann dargelegt werden, welche Personen zumindest bei der dazu abgehaltenen Informationsveranstaltung teilgenommen haben.

Wissensnutzung:

Eine Nutzung von Wissen erfolgt im Rahmen von Stabstrainings, respektive vor- und während Ernstfällen. In den regelmässig durchzuführenden Stabstrainings wird anhand vergangener Krisensituationen oder mittels fiktiver, jedoch realistischer Beispiele die Arbeitsweise im Krisenstab trainiert. Wesentlich in solchen Trainings ist nebst der Einhaltung der Lösungswege auch die Einschätzbarkeit der Mitarbeitenden, ob eine Zusammenarbeit in der Umgebung einer Krise realistisch erscheint.

Wissensbewahrung & Wissensbewertung:

Die Bewahrung von Wissen, sowie die Bewertung von Wissen gehen logisch miteinander einher. Bei der Verwendung von Wissen wird dieses auch hinsichtlich dessen Verwendbarkeit überprüft. Nicht mehr relevantes oder nicht mehr aktuelles Wissen ist im Debriefing innerhalb der Abschlussphase des Krisenprozesses zu identifizieren und gegebenenfalls aufzubereiten. Für die effektive Durchführung ist ein Prozessverantwortlicher für das Krisenmanagement zu definieren, wobei durch diese Person eine effektiv auch erfolgende Umsetzung sicherzustellen ist.

4.6 Wissensdatenbank

Die Befüllung einer zentralen Wissensdatenbank für das Krisenmanagement ist klar zu empfehlen. Das im Krisenfall relevante Wissen sollte schnell, zielsicher und in aktueller Form abgerufen werden können. Eine zeitintensive Recherche führt schlussendlich unter Umständen zwar zu dem gesuchten Wissen, jedoch führt dies auch zu einer zeitlich längeren Bearbeitungsdauer des gesamten Krisenmanagementprozesses.

Sofern bereits vorhanden kann eine generell in der Unternehmung vorhandene Wissensdatenbank mitgenutzt werden. Mittels klarer Verschlagwortung sind die für das Krisenmanagement relevanten Einträge zu kategorisieren. Dies hat allerdings nicht exklusiv zu erfolgen, was eine mehrfache Klassifikation von Einträgen ermöglicht, sollten diese für mehrere Themengebiete relevant sein.

Die Wissensdatenbank sollte sich in drei Ebenen unterteilen, in die Lenkungsdaten, die Aufzeichnungsdaten und in Verzeichnisse zur Identifikation weiteren Wissens.

Auf einer regulativen Ebene werden **Lenkungsdaten** (zentral gesteuerte Daten und Dokumente) generiert, welche über einen beschreibenden Charakter verfügen. Diese Datensätze dienen hauptsächlich der Prozessdefinition und der Organisation im Krisenmanagement auf der Metaebene. Eine Dokumentation dieser Aspekte ist auch in herkömmlicher Betrachtung (also ohne die Ergänzung des Krisenmanagementprozesses

mit Aspekten des kollaborativen Wissensmanagements) notwendig. Ohne ein einheitliches Prozessverständnis funktioniert der Krisenmanagementprozess nicht ausreichend und nicht einheitlich. In dieser Ebene sind für gewöhnlich die nachfolgenden Dokumentenkategorien enthalten:

- Checklisten zur Alarmierung und zum Aufbau der Stabsarbeit: Damit soll die als so wichtig deklarierte Alarmierung (Furrer, 2019) reibungslos ablaufen.
- Definition von Szenariogruppen (analog Master-Risiken aus dem Risikomanagement-Prozess): Diese Methodik hilft bei der Einordnung von Problemen und Teilproblemen (Dr. Bockslaff, 2019).
- Vorschläge von möglichen Sofortmassnahmen und Zielformulierungen pro Szenariogruppe (Dr. Bockslaff, 2019)
- Dokumentationen von betrieblichen Abläufen und Prozessen
- Kritische Betriebsmittel mit erhöhtem Gefährdungspotential für Mensch und Umwelt

Die Lenkungsdaten dokumentieren den Prozess und damit zusammenhängende Erweiterungen. Da diese Dokumente weisenden Charakter haben sollten diese mittels Freigabeworkflow für inhaltlich «gültig» erklärt werden können. Eine regelmässige Überprüfung auf Aktualität des Inhaltes (z.B. alle zwei Jahre) ist angemessen. Die Gültigkeit der Dokumente wird damit gesteuert und laufend überwacht.

Weitere Attribute zur Verschlagwortung sind eine eindeutige ID pro Dokument, ein Titel, ein inhaltlich Verantwortlicher und die Angaben zur Prüfung und Freigabe des Dokumentes. Sinnvollerweise werden die Dokumente versioniert, damit Änderungen später nachvollzogen werden können.

In einer zweiten Ebene werden **Aufzeichnungsdaten** (Erkenntnisse und Wissen aus Anwendungsfällen) dokumentiert, welche für eine spätere Krisenbewältigung erneut von Relevanz sein könnten. Wie in Abbildung 21 dargestellt verfügt diese Datenbank über einen statusgestützten Workflow, welcher den Fortschritt der Bearbeitung darstellt.

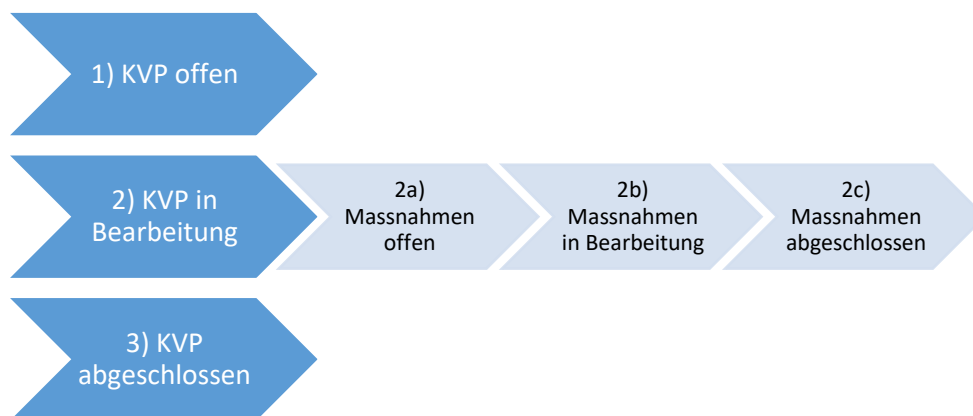


Abbildung 21: Ablauf KVP Prozess

Die KVPs werden als sogenannte «Abweichungen» von einem als Idealprozess angesehenem Zustand betrachtet. Pro festgestelltem KVP ist ein Datensatz zu eröffnen, inhaltlich zu umschreiben und einem Verantwortlichen zuzuweisen. Aus der Sicht des Status kann eine Abweichung noch unbearbeitet sein, was in der Abbildung 21 im Schritt 1) dargestellt wird. Sobald mit der Behebung einer festgestellten Abweichung begonnen wird, ist der Status 2) massgebend. Zur Behebung einer Massnahme können mehrere (1:n) Massnahmen definiert werden. Diese Massnahmen haben wiederum einen eigenen, von der Abweichung unabhängigen Status. Ist der KVP vollständig bearbeitet wird dieser dokumentiert und abgeschlossen. Mit Status 3) ist das aus dem KVP resultierende Wissen noch in der Unternehmung vorhanden und deklariert, dass keine offenen Bearbeitungspunkte mehr bestehen.

Die **Aufzeichnungsdaten** generell sollten ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (nach bekanntem KVP Schema) unterstützen. Dies umfasst (in einer nicht abschliessenden Aufzählung) minimal die folgenden Themenfelder:

- Erkenntnisse aus angewendeten Checklisten während der Krisenbewältigung
- Mitarbeiterdaten (wie zum Beispiel Kontaktdaten, Notfallkontakte, etc.)
- Verzeichnisse über verfügbares Wissen in der Unternehmung und Verzeichnisse über Schüsselpersonen
- Abweichungen und Massnahmen aus einem bestehenden QS- oder KVP Prozess
- Weitere Daten mit unternehmensspezifischem Charakter

Diese Zweiteilung der systemischen Wissensdatenbank lässt eine Differenzierung in der Verwendung des Wissens zu. Lenkende, respektive reglementierende Aspekte sind den Aufzeichnungsdaten (im Sinne von Erfahrungswerten) in der Betrachtungsreihenfolge vorzuziehen. Sofern keine, respektive für einen expliziten Anwendungsfall unzureichend beschriebene Lenkungsdokumente existieren, sind Aufzeichnungsdaten als Ergänzende Quelle verwendbar.

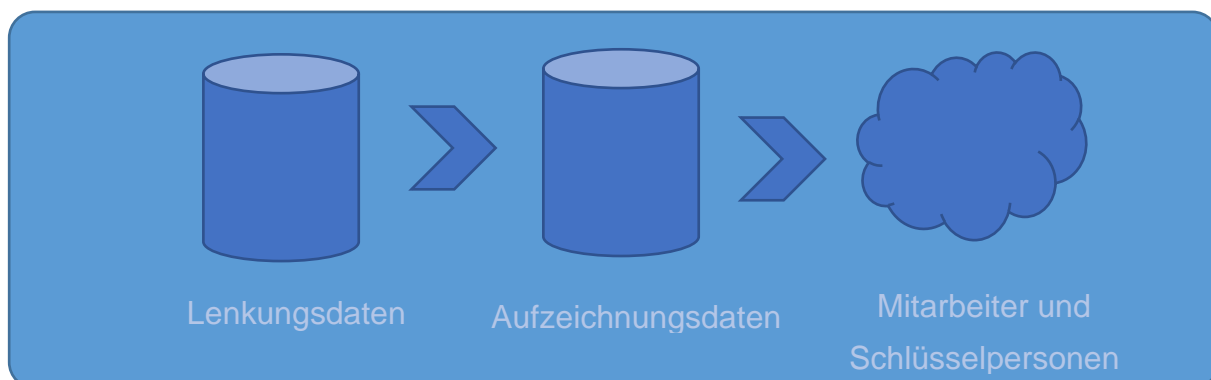


Abbildung 22: Wissensverwaltung im Krisenmanagement

Wie in Abbildung 22 dargestellt, bildet als dritter Aspekt das als Erfahrung und als intern vorhandene Wissen bezeichnete KnowHow der Mitarbeitenden und weiteren, im Prozess involvierter Schlüsselpersonen, eine Anlaufstelle.

Gemäss Rückmeldung der interviewten Experten bilden die zwei Phasen der Alarmierung und der Problemerkennung der grösste Bedarf an das für die Unternehmung verfügbare Wissen (Furrer, 2019). Die in Abbildung 22 aufgeführte Reihenfolge ist folgelogisch, dass bei einem spezifischen Informationsbedarf zuerst die bewussten und gesteuerten Daten zu konsultieren sind. Diese wurden in Anbetracht auf eine regulierende Funktion eigens für diesen Zweck erstellt. Bei Nichtvorhandensein der gesuchten Information können Aufzeichnungsdaten diese Lücke schliessen. Die Erfassung und Aufbereitung der zweiten Datenkategorie wird wiederum als Prozess in den Lenkungsdaten klar geregelt. Damit ist der Übergang zwischen diesen zwei Datentöpfen sichergestellt. An dritter Stelle dieser Reihenfolge steht das in den Köpfen der Mitarbeitenden oder das extern verfügbare Wissen. Hierbei sind im Sinne von Aufzeichnungsdaten ein Verweis, welche Person oder welche Stelle das gesuchte Wissen liefern könnte, die Verknüpfung zwischen Datentopf zwei und drei.

Die Zeitdauer des Abrufes von spezifisch gesuchten Angaben nimmt mit laufender Weitergabe des Bedarfs an einen höheren Datentopf zeitlich in der Verfügbarkeit der Daten laufend zu.

5 Modellüberprüfung (Diskussion)

Das in Kapitel 1 umschriebene Modell fundiert auf in der einschlägigen Literatur zu den Themen Krisen- und Wissensmanagement vorhandenen Daten. Die Modellentwicklung selbst resultiert aus den Rechercheergebnissen, welche mittels Expertenmeinungen hinsichtlich deren Kombinierbarkeit bewertet und zusammengebracht wurden.

In diesem Kapitel wird überprüft, ob einerseits das entwickelte Modell grundsätzlich eine Anwendbarkeit in der Praxis besitzt und ob die festgehaltenen Zielsetzungen, welche an das «Krisenmanagement 4.0» gestellt wurden, erfüllt werden können.

5.1 Prüfung auf Praxistauglichkeit des Modells

Ob eine pauschale Anwendbarkeit des Modells in der Praxis besteht, lässt sich auf zwei Arten definieren.

Erstens könnte mittels der effektiven Anwendung in einem Krisenfall eine klare Aussage abgegeben werden, ob der im Krisenmanagement 4.0 enthaltene Prozess funktional anwendbar ist. Diese Methodik birgt jedoch zwei wesentliche Nachteile. Einerseits ist die Aussage nach einer ersten Überprüfung nicht repräsentativ, da die Rückmeldung einerseits nur auf eine spezifische Organisation, einen spezifischen Krisenstab und weiter eingrenzend auch explizit nur auf ein Szenario zutreffend sein würde. Andererseits ist diese Art der Überprüfung auch riskant für die betroffene Gesellschaft, da bei einem Scheitern aufgrund eines nicht funktionierenden Modelles auch ein Scheitern in der Krisenbewältigung einhergehen könnte. Dies wiederum könnte die Betriebsfortführung gefährden, was für die betroffene Gesellschaft ein immenses Verlustrisiko darstellt.

Zweitens können mittels einer objektiven SWAT Analyse die Eigenschaften des Modells überprüft und hinsichtlich deren positiven und negativen Aspekte überprüft werden. Diese Vorgehensweise bietet sich insofern besser an als die Erste, da mittels der SWAT Analyse auf einer höheren Ebene und ohne spezifisch vorherrschende Rahmenbedingungen eine pauschal geltende Aussage getroffen werden kann. Eine der Zielsetzungen in der Modellentwicklung ist es, dass ein branchenweit anwendbarer Prozess resultiert, welcher weder szenario-, noch unternehmenstypisch geprägt sein wird.

In der weiteren Überprüfung der Praxistauglichkeit des Modells wird folglich die SWAT Technik angewendet. Die Prüfung erfolgt mittels der vier aus der SWAT Analyse bekannten Dimensionen der Stärke und Schwächen, sowie auf der zweiten Achse der Chancen und Risiken.

Da die SWAT Analyse heute anerkannt ist und weltweit als die Methodik zur strategischen Situationsanalyse (nicht nur im Marketingumfeld) gilt (Kotler, Berger, & Bickhoff, 2010), wird die objektive Modellüberprüfung mit dieser Methodik legitimiert und begründet. In der nachfolgenden Tabelle 2 sind die klassifizierenden Merkmale des Prozesses enthalten. Eine Einschätzung wird darauffolgend diskutiert.

	S (Stärken)	W (Schwächen)
O (Chancen)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Starke Orientierung am bekannten Krisenmanagementprozess 2. Ergänzende Elemente bilden einen klar darstellbaren Nutzen für alle Beteiligte (= Veränderungsbereitschaft) 3. Schaffung von Früherkennungssystem verhindert kostenintensive Krisenbewältigung 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pflege der Wissensdatenbank bedeutet einen für die Bewältigung nicht relevanten Mehraufwand. 5. Reduzierte Durchlaufzeit und Verunsicherung bei zukünftigen Krisen 6. Grundfunktionalität des Krisenmanagements sollte in der Belegschaft breiter bekannt sein.
T (Risiken)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Stark eintrainierter Prozess braucht klare Visualisierung für die Veränderung. 8. Konkretes Wissen schafft Abhilfe bei der zum Prozessbeginn herrschenden Verunsicherung und Unklarheit. 9. Das allenfalls als zu kostspielig empfundene Wissensmanagement könnte mit einem hohen Nutzen relativiert werden. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Erfassung von Wissen nach erfolgter Krisenbewältigung wird ressourcenbedingt nicht durchgeführt. 11. Krisenmanagement findet unter Zeitdruck statt, wodurch das Risiko besteht, auch vorhandenes Wissen nicht auffinden zu können.

Tabelle 2: SWOT Analyse des Krisenmanagement 4.0

Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte der SWOT Analyse diskutiert und mit Hinblick auf die Funktionalität des Krisenmanagements 4.0 bewertet. Die Nummerierung entspricht dabei der in der Tabelle 2 aufgeführten Reihenfolge.

Stärken / Chancen:

1. Der herkömmlich bereits bekannte Krisenmanagementprozess bildet die Basis für das Krisenmanagement 4.0. Wie bereits durch die Experten festgehalten, sind die Prozesse stets in analoger Form zu entwickeln und können höchstens in der Prozesseinführung sowohl analog als auch digital parallel eingeführt werden (Dr.

Bockslaff, 2019). Folglich ist eine Orientierung an dem entweder bereits bekannten Ablauf des klassischen Krisenmanagements oder dem analogen Pendant zur digitalen Abwicklung sinnvoll. Da der Prozess des Krisenmanagement 4.0 eine Weiterentwicklung mit sehr hoher Ähnlichkeit zum bisherigen Prozess darstellt, ist die Wiedererkennung bei den mit der Stabsarbeit betrauten Personen sehr hoch.

2. Die neu dazukommenden Elemente des Wissensmanagements erleichtern die Arbeit während einer aktiven Krisenbewältigung. Wie bereits festgehalten, mangelt es während der Krisenbearbeitung an zu wenig Zeit und zu oberflächlichen Angaben über den Sachverhalt. Gerade in der Startphase ist die Lage noch unüberschaubar. Mittels einer klaren Anlaufstelle für Wissensabfragen wird eine Orientierungshilfe geschaffen.
3. Schleichende Krisen oder Zwischenfälle mit Potential zur weiteren Entwicklung bieten bei ausreichend früher Erkennung die Chance, dass vor dem Erreichen des Krisenniveaus die Situation bereits bereinigt werden kann. Dazu müssen aber durch den zentral gesteuerten Krisenprozess die umliegend dezentral auftretenden Zwischenfälle gleichermaßen betrachtet analysiert und bewertet werden. Ein Weitermelden von ungewollten Zuständen bedarf einer Fehlerkultur, welche nicht auf einer Suche nach dem Schuldigen basiert, sondern aktiv nach Lösungen für vorliegende Probleme Ausschau hält.

Schwächen / Chancen:

4. In der Abschlussphase des neuen Risikomanagementprozesses wird die Externalisierung von während der Stabsarbeit erarbeitetem Wissen in eine Wissensdatenbank empfohlen. Im Gegensatz zu der herkömmlichen Prozessabwicklung kann dieser Schritt als zusätzlichen Mehraufwand betrachtet werden, welcher zu einem Zeitpunkt erbracht werden sollte, zu welchem auch ohne Erbringung dieser Leistung in den Normalbetrieb und zur Tagesordnung übergegangen werden könnte. Die im Verständnis der Teilnehmenden möglicherweise als Schwäche empfundene «Zusatzaufgabe» ist allerdings in einer ganzheitlichen Betrachtung für später zu bearbeitende Krisen ein wesentlicher Wissensgenerator.
5. Mit einer reduzierten Durchlaufzeit werden alle Prozessphasen beschleunigt. Gemäss den Experten ist die Problemerkennung eine der wichtigsten Intelligenzaufgaben im Krisenmanagement (Furrer, 2019). Eine zu schnelle Durcharbeitung dieser für den weiteren Krisenverlauf wegweisenden Aufgabe könnte durch eine nur oberflächlich durchgeführten Problemerkennung die erfolgreiche Krisenbewältigung gefährden. Allerdings liefert eine aktuell gehaltene Wissensdatenbank die notwendigen Entscheidungsgrundlagen. Das Bearbeitungstempo ist in der Folge flexibel zu wählen, je nach der Qualität des vorgefundenen Wissens und der daraus abgeleiteten Entscheidungsgrundlage.

6. Die Funktionsweise des Krisenmanagements ist in der Regel ausschliesslich bei den damit betrauten Mitarbeitern bekannt. Ergänzend dazu verfügen Führungskräfte ab einer gewissen Stufe (unterschiedlich je nach Unternehmenskultur) über ein oberflächliches Wissen, welches sich in aller Regel auf das Vorhandensein eines zentral gesteuerten Prozesses beruht und die damit verbundenen Übergabepunkte beinhaltet. Mit der Zielsetzung, dass sich anbahnende Krisen (noch vor Erreichen der Krisenschwelle) bereits gelöst werden sollen, müssen Frühindikationen besser greifen als dies beim klassischen Prozess der Fall ist. Dies kann wie im Modell dargestellt mittels einer Erfassungspflicht von Abweichungen in einem zentralen System erfolgen. Damit wird systembasiert ein gleichermassen ausgeprägtes Verständnis geschaffen und die Beurteilung findet objektiv statt.

Stärken / Risiken:

7. Prozess- und Systemveränderungen werden von den Beteiligten nur dann angenommen, wenn auch ein klarer Mehrwert erkennbar ist (Kestner, 2019). Die Überführung eines bereits in der Unternehmung verankerten Krisenmanagementprozesses in die digitale Version 4.0 ist demzufolge im Vorfeld grundlegend zu erklären. Das Risiko in diesem Schritt birgt sich darin, dass mit einer verfrühten Einführung eine ablehnende Haltung der Beteiligten entwickelt werden könnte, welche den Transfer schlussendlich zum Scheitern bringen könnten. Sowohl der Zeitpunkt der Einführung als auch die flankierend eingesetzten Promotoren sowie das richtige Wording für die Bekanntmachung sind dem entsprechend zu wählen.
8. Erfahrungen von Stabschefs oder Krisenmanagern ist gemäss Experten nicht immer zu vertrauen. Diese gefärbten Empfindungen können zu übereilten Entschlüssen führen, welche auf einer vermeintlich gleichen Ausgangslage beruhen, wie diese der Entscheider bereits bei einer anderen Situation ebenfalls erlebt hatte. Die Stärke im Krisenmanagement 4.0 liegt hierbei, dass mit der Wissensabfrage eine ganzheitliche und vor allem objektive Betrachtung der vorliegenden Krisensituation stattfindet. Ein Bezug zu faktenbasierten Grundlagen in einer aktuell gehaltenen Form ist für eine fundierte Problem- und Entschlussfassung von hoher Relevanz.
9. Wissensmanagement könnte in Kombination mit dem Krisenmanagement zu einem Paradoxon führen. Unternehmen, die ihr Wissen zentral steuern und zu managen beginnen, verfügen in aller Regel über die dazu notwendigen Ressourcen. In dem für diese Arbeit abgesteckten industriellen Fokus stellt allerdings das Wissensmanagement nicht den Kern der Geschäftstätigkeit dar. Demzufolge wird in den betroffenen Organisationen Wissensmanagement nur bei ausreichend vorhandenen Ressourcen (unter dem Strich: finanziellen Ressourcen) betrieben. Eine Krise im betrieblichen Kontext wäre gemäss Definition in der Lage, den Fortbestand einer Unternehmung zu gefährden (Economia48.com, 2009). Die Verfügbarkeit von Ressourcen (explizit von finanziellen Ressourcen) werden mit sich stetig zuspitzender Krise zusehends knapper. Eine Weiterführung von

Wissensmanagement könnte daher bei Entscheidungsträgern als möglicher Sparfaktor eingestellt werden. Dagegen spricht (als Stärke betrachtet), dass eben dieses Wissensmanagement mittels Früherkennung von möglichen Krisen zur Vermeidung dieser zugespitzten Situation beitragen kann.

Schwächen / Risiken

10. Es besteht die Gefahr, dass trotz Prozessdefinition nach einer erfolgreich bewältigten Krise zu schnell zur Tagesordnung übergegangen wird (Dr. Bockslaff, 2019). Dieses Unterlassen einer sauber durchgeführten Abschlussphase wirkt sich im Modell des Krisenmanagement 4.0 auf unterschiedliche Punkte negativ aus. Einerseits werden nachgelagert durchzuführende Verbesserungsmassnahmen zur zukünftigen Vermeidung dieser Art von Krise nicht umgesetzt. Das Risiko eines Wiedereintretens derselben Situation bleibt bestehen. Weiter werden die während der sehr intensiven Bearbeitungsphase gewonnenen Erkenntnisse nicht als Wissen in strukturierter Form bevorratet. Dies wiederum hemmt die Auffindbarkeit dieses Wissens bei zukünftigem Bedarf. Abhilfe schaffen kann hier hauptsächlich eine saubere Zuordnung der Verantwortung der nachzubereitenden Aufgabenpunkte. Ein Zuständigkeitenwechsel ist realistisch, da nach der Bewältigung der Krise die Führung im Rahmen des Krisenstabes durch den Stabschef abgegeben wird. Die Stabsmitglieder sind fortan wieder dezentral innerhalb der Organisationsstruktur unterschiedlichen Vorgesetzten unterstellt. Diese Vorgesetzten sollten um diese nachgelagerten Aufgaben Kenntnis haben und diesen auch im Sinne einer organisationsweiten Betrachtung die notwendigen Ressourcen zuordnen.
11. Eine wesentliche Aufgabe in der Ausprägung der Wissensdatenbank wird es sein, die zeitsparende Auffindbarkeit von Wissen sicherzustellen. Im Krisenmanagement besteht aufgrund des hohen Handlungsdruckes eine nur knappe Verfügbarkeit von Zeitressourcen. Das Risiko besteht daher darin, dass bei unzureichender oder nicht geeigneter Kategorisierung das Auffinden von relevantem Wissen gefährdet ist oder mehr Zeit beansprucht. Als mögliche Schwäche kann interpretiert werden, dass bei Externalisierung des Wissens eine exklusive Auffindbarkeit des Wissens in der Wissensdatenbank stattfindet. Parallel dazu sollte zur Verbesserung dieses Umstandes jedoch auch die Erfahrung von Mitarbeitenden in den Prozess mit einbezogen werden. Dies kann beispielsweise mittels der Dokumentation der Wissensträger erfolgen.

Als Fazit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Einführung des Krisenmanagementprozesses, in einer digitalen Variante und mit Aspekten des kollaborativen Wissensmanagement angereichert, durchaus Perspektiven zur positiven Weiterentwicklung analog basierter Arbeitsweisen aufweist. Eine pauschale Empfehlung ist allerdings schwierig abzugeben, hauptsächlich aufgrund der hohen Flexibilität in der

Prozessgestaltung innerhalb eines vorgegebenen Unternehmenskontextes und der hohen Anforderung an die digitale Reife der in der Stabsarbeit involvierten Personen.

Das Modell «Krisenmanagement 4.0» ist unter anderem auch aus diesem Aspekt modular aufgebaut worden. Dies erlaubt eine phasenweise Einführung von digitalen Aspekten, welche wiederum mit einer hohen Flexibilität an eine bereits vorgegebene Struktur angepasst werden können.

Aus dieser Perspektive betrachtet, ist das «Krisenmanagement 4.0» kein stringent einzuhaltender Prozess, sondern vielmehr als Empfehlung, respektive als «de facto Standard» zu betrachten.

5.2 Messung der Zielerreichung

Die Messung der Zielerreichung basiert auf der Zieldefinition (vgl. Kapitel 1.1). Zusammengefasst sind die nachfolgend aufgeführten Aspekte in der Zielsetzung enthalten. Darunterfolgend ist retrospektivisch die objektive Bewertung der Zielerreichung aufgeführt, welche qualifizierend ausgelegt ist.

1. Modellentwicklung eines Krisenmanagementprozesses mit Ergänzungen aus dem kollaborativen Wissensmanagement

Mittels der Literaturrecherche wurde der Standard in Sachen Krisenmanagement identifiziert. Das entwickelte Modell basiert auf diesem Standard. Die punkto Wissensmanagement zu ergänzenden Aspekte wurden im Rahmen einer Literaturrecherche ausgelotet und durch Expertenmeinungen qualitativ erhoben.

2. Bezugnahme auf den definierten Unternehmenskontext (Schweizerische oder Liechtensteinische KMUs, mittlerer bis grösserer Firmengrösse, welche in der industriellen Fertigung tätig sind)

Das für die Weiterentwicklung verwendete Grundmodell basiert auf dem «best Practice» Ansatz, welcher stark von den im definierten Raum angesiedelten Blaulichtorganisationen, nationalen und kantonalen Führungsstäben sowie der Armee geprägt wurde. Die gewählten Experten verfügen über Modellkenntnisse, welche die in der Arbeit festgelegte geografische Zuordnung übersteigen. Auch hierbei wird die Einhaltung dieses Aspektes verdeutlicht.

3. Hohe Praxistauglichkeit mit «best Practice Ansätzen»

Der bestehende Krisenmanagementprozess gem. analogem Modell wurde hinsichtlich der Erweiterbarkeit geprüft. Dieser Umstand wird ermöglicht und eingehalten, wodurch die Praxistauglichkeit in der Herleitung gegeben sein sollte. Theoretisch wurde die Verwendbarkeit mittels der im vorangegangenen Kapitel enthaltenen SWOT-Analyse abgeklärt. Die effektive Anwendung des neuen Modells

in einer Krisensituation (im Sinne eines effektiven Praxistestes) ist gegenwärtig ausdrücklich noch nicht erfolgt.

4. Keine technologisch geprägten Empfehlungen oder Einschränkungen

Das Modell «Krisenmanagement 4.0» wurde bewusst im Sinne einer Empfehlung und nicht mit dem Aspekt eines zu 100% umzusetzenden Standards entwickelt. Die Replizierbarkeit in unterschiedliche Unternehmungen ist eines der Ziele. Daher werden weder konkrete IT Mittel, noch Anweisungen für Attribute in der Verschlagwortung, etc. abgegeben. Die Anpassbarkeit an allenfalls bestehende Systeme soll gewährleistet sein. Je nach digitaler Reife der Unternehmung ist auch gemäss der Expertenmeinung ein unterschiedlich starker Mitteleinsatz von digitalen Ressourcen sinnvoll.

Die folgenden drei Thesen wurden zur Verdeutlichung eines funktionalen und gewinnbringenden Modells aufgestellt:

These 1 – Mobiler Arbeitsplatz im Krisenmanagement

Die aktive Partizipation an der Stabsarbeit lässt sich mit dem Einsatz von «modern Workplace» Mitteln verlustfrei kombinieren.

- Eine örtliche Trennung der Stabsarbeit hängt gemäss der gleichlautenden Expertenmeinung von der digitalen Reife der Unternehmung ab. Damit kombiniert ist auch der Aspekt, ob eine «verlustfreie» Integration möglich ist, oder ob es allenfalls zu Abstrichen in nicht näher definierten Aspekten kommen könnte. So werden im entwickelten Modell, im Sinne eines Vorschlages und ohne weisenden Charakter, zur vollständigen Implementierung in den vier unterschiedlichen Phasen des Modells Empfehlungen abgegeben, in welcher Form und mit welchen Technologien der Krisenmanagementprozess hinsichtlich kollaborativer Partizipation erweitert werden könnte. Die vorrangige Empfehlung, auch mit Einbezug der Expertenmeinungen, basiert auf einer starken dezentralen Prozessabwicklung in der Alarmierungs- und Initialisierungsphase.

These 2 – schnellere Krisenbewältigung dank Wissensmanagement

Durch eine beschleunigte Informationsbeschaffung innerhalb der Stabsarbeit kann der Durchlauf des Führungsrhythmus während einer Krisensituation verkürzt werden.

- Die Informationsbeschaffung ist zentral für die ersten Phasen im Führungsrhythmus. Dabei wird vor allem bei der Problemerkennung, der Lagebeurteilung und der Entschlussfassung ein hoher Zugriff auf Wissen vorausgesetzt. Je länger die Aufbereitung und Recherche des notwendigen Wissens dauert, desto mehr Zeit nimmt die Bearbeitung im Führungsrhythmus ein. Die Empfehlung im Modell geht folglich dahin, dass mittels einer gesondert für den Krisenmanagementprozess zur Verfügung stehenden Wissensdatenbank kritische Daten kurzfristig abrufbar

gemacht werden. Dies muss nicht zwingend externalisiert aufbereitetes Wissen darstellen (wobei dies zu empfehlen ist), sondern es kann auch für einen Einstieg durchaus ausreichen, wenn eine klare Identifikation von Wissensträgern in der Unternehmung vorhanden ist.

- Was allerdings gemäss der Meinungen der Experten zu weitreichend ist, wäre eine Aufbereitung der Entscheidungsgrundlage durch einen Algorithmus. Die Gründe hierfür sind unterschiedlicher Herkunft, zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der heutigen Konstellation keine Empfehlung für eine Automatisierung im Entscheidungsprozess des Krisenmanagements ausgesprochen wird.

These 3 – Steigerung der Frühindikation von heranbahnenden Krisen

Ein vollständig implementiertes «Krisenmanagement 4.0» schafft gegenüber dem klassischen Krisenmanagement Voraussetzungen, Krisensituationen bereits im Vorfeld vermehrt identifizieren zu können.

- Im Rahmen der Modellentwicklung stellte sich heraus, dass es zur Frühidentifikation keinen vollständig implementierten Prozess benötigt. Folglich ist die modulare Empfehlung je nach digitaler Reife der Unternehmung auch mit These 3 kombinierbar. Allerdings wird für die Identifikation eines Zwischenfalles noch vor Erreichen des Krisenniveaus in der im Modell neu geschaffenen Klärungsphase ein Überblick über alle aktuell in Bearbeitung befindlicher Zwischenfälle benötigt. In Anbetracht der 2. These punkto Durchlaufzeiten wäre eine IT gestützte Erfassung von Datensätzen anzustreben. Ebenfalls für die These 3 von erhöhter Wichtigkeit ist eine ernstgenommene und effektiv durchgeführte Abschlussphase. Ohne die Protokollierung der während der Bewältigungsphase gewonnenen Aspekte wird kein kontinuierliches Lernen stattfinden. Dies wiederum bringt den Umstand mit sich, dass die Unternehmung stets gegen Hypothesen und Annahmen prüfen kann, jedoch keine Erfahrungswerte von Echtfällen zur besseren Klassifikation von Vorfällen hat.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Thesen im Grundsatz alle bejaht werden können. Bei These Nr. 2 besteht allerdings eine Abhängigkeit zur digitalen Reife innerhalb der Unternehmung und der damit verbundenen Bereitschaft, digitale Mittel breitflächig einzusetzen.

5.3 Fazit aus der Modellüberprüfung und Schlussfolgerung

Eine Modellentwicklung für einen Krisenmanagementprozess mit integrierten Aspekten des kollaborativen Wissensmanagements konnte erfolgreich durchgeführt werden und liegt in Kapitel 1 vor. Die individuelle Ausgestaltung des Modells in einer frei

interpretierbaren Form und zur Implementierung in die eigene Unternehmensstruktur darf durchaus als möglich betrachtet werden.

Abstriche gegenüber dem zu Beginn angedachten Prozedere mussten in der klaren Trennung zwischen analogem und digitalem Prozess gemacht werden. Vor allem die Erfahrungswerte der Experte zeigten einstimmig auf, dass eine pauschale Digitalisierung des Krisenmanagementprozesses nicht sinnstiftend ist. Hier besteht eine hohe Abhängigkeit zu der sogenannten «Digitalen Reife» einer Unternehmung, welche sich darauf bezieht, wie vertraut und verankert bereits digital geprägte Abläufe sind. Es wird verdeutlicht, dass bei erstmaligen Digitalisierungsvorhaben nicht der Krisenmanagementprozess als Pilotprozess herangezogen werden sollte. Dies wird hauptsächlich mit der klaren Einordnung des Veränderungsprozesses aufgezeigt, welcher für den Krisenmanagementprozess Anwendung findet. Nur rational begründete und durch das Management vorgelebte und getragene Prozessänderungen lassen sich in die Unternehmung implementieren. Hinzukommend ist, dass der Krisenmanagementprozess als ein stark verankerter Unternehmensprozess betrachtet werden kann, da auch bei nur selten auftretenden Krisensituationen ein regelmässig stattfindendes Stabstraining zu dieser bewusst gesuchten Festigung führt.

Ausblickend darf zudem festgehalten werden, dass der in Kapitel 1 entwickelte Prozess funktional eingesetzt werden kann, es aber dazu noch eines detaillierten Implementationsprojektes bedarf, welches die klaren und spezifischen Aspekte der zur Unterstützung eingesetzten IT Mittel definiert. Dieser Schritt hat konkret auf den geplanten Anwendungsbereich und die Unternehmung zugeschnitten zu erfolgen und kann nicht pauschal erfolgen.

Weiter ist nicht auszuschliessen, dass nach einer ersten praktischen Anwendung (im Rahmen eines Stabstrainings oder einer effektiven Krisensituation) nochmals Anpassungen am Modell vorzunehmen sind. Dies wiederum stellt allerdings ein üblicher Vorgang rund um das Krisenmanagement dar, dass jeweils periodisch oder situationsbezogen eine Umfeldanalyse durchgeführt wird und allfällige Korrekturmassnahmen darauf basierend eingeleitet werden.

Ein weiterführendes Forschungsfeld wäre sicherlich das Fortschreiten der Automatisierung in der Aufarbeitung von Entscheidungsgrundlagen. Dieser Aspekt wird gegenwärtig von den Experten als «verfrüht» eingeschätzt. Ob, wie von den Experten rückgemeldet, effektiv ein generelles Misstrauen oder schlussendlich zu wenig Rechenleistung gegen die systembezogene Datenaufbereitung spricht und dies zu einer aktuell als «verfrüht» deklarierten Einschätzung führt, ist nicht eindeutig feststellbar.

Sicherlich ist jedoch, dass im Rahmen von Entscheidungsbäumen und einer Ursachen-Wirkungs-Analyse eine gute Basis geschaffen wäre, um einen Algorithmus für eine solche Aufgabe antrainieren zu können.

6 Quellenverzeichnis

- Beims, M., & Fleischer, R. (2016). *Kein digitaler Wandel ohne Wissensmanagement*. Abgerufen am 23. April 2019 von https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/artikel/kein_digitaler_wandel_ohne_wissensmanagement.html
- Berner, W. (2004). *Krisen: Wenn die bewährten Handlungsstrategien versagen*. Abgerufen am 15. Juli 2019 von <https://www.umsetzungsberatung.de/krisen/krisen.php>
- Berner, W. (2009). *Krisenmanager: Was sein Job ist und was ihm dabei helfen kann*. Abgerufen am 02. Juli 2019 von <https://www.umsetzungsberatung.de/krisen/krisenmanager.php>
- Bibliographisches Institut GmbH. (01. 05 2019). *Duden*. Abgerufen am 01. Mai 2019 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>
- Dr. Bockslaff, K. (17. 07 2019). Kollaboration im Krisenmanagement. (R. Siegenthaler, Interviewer)
- Dr. Geropp, B. (2019). *Führung auf den Punkt gebracht*. Abgerufen am 18. Juli 2019 von Was ist der Zweck Ihres Unternehmens?: <https://www.mehr-fuehren.de/unternehmenszweck/>
- Dr. von Guretzky, B. (21. 02 2001). *Wissensmanagement in Theorie und Praxis*. Abgerufen am 27. Juni 2019 von Schritte zur Einführung des Wissensmanagements: Definition und Bewertung von Wissenszielen: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/schritte-zur-einfuehrung-des-wissensmanagements-definition-und-bewertung-von-wissenszielen-teil-1/>
- Economia48.com. (2009). *Die grosse Enzyklopädie der Wirtschaft*. Abgerufen am 03. Mai 2019 von <http://www.economia48.com/deu/d/krisenmanagement/krisenmanagement.htm>
- Einramhof-Florian, H. (2016). *Die Arbeits- zufriedenheit der Generation Y*. Wien: Springer.
- Enzyklo.de. (03. 05 2019). *Online Enzyklopädie*. Abgerufen am 03. Mai 2019 von <http://www.enzyklo.de/Begriff/Management>
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2009). *On dropping the crisis communication tools: From plans to improvisations*. Tritonic: Bucharest.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Furrer, C. (17. 07 2019). Kollaboration im Krisenmanagement. (R. Siegenthaler, Interviewer)
- GU Sicherheit & Partner AG. (2019). *Über uns - Beda Sartory*. Abgerufen am 13. Juni 2019 von <https://gu-sicherheit.ch/wp-content/uploads/2016/11/Beda-Sartory-CV.pdf>
- Hutzschenreuter, T. (2006). *Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Jekat, C. (2019). *Digitales Krisenmanagement - Krisenverarbeitung in der Computergesellschaft am Beispiel der US-Notenbank*. Berlin: Springer VS.
- Kestner, J. (16. 07 2019). Kollaboration im Krisenmanagement. (R. Siegenthaler, Interviewer)
- KKI GmbH. (2019). *KKI – Ihr kompetenter Partner für integriertes Störungs-, Notfall- und Krisenmanagement*. Abgerufen am 31. Mai 2019 von <https://www.kki-gesellschaft.de/Unternehmen/Seiten/Startseite.aspx>
- Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management: What you really need to know to survive in Business*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Krüger, W. (2009). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.

- Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ludwigsburger Kreiszeitung. (13. 06 2018). *Ein Buddy kannim Notfall helfen*. Abgerufen am 02. Juni 2019 von https://www.lkz.de/home_artikel,-ein-buddy-kann-im-notfall-helfen-_arid,483183.html
- Malik, F. (2011). *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*. Frankfurt am Main: Campus.
- Mödinger, W., & Brossmann, M. (2011). *Praxisguide Wissensmanagement*. Springer.
- Neue Zürcher Zeitung. (2005). *Master-Diplom für künftige Generäle*. Abgerufen am 05. Juni 2019 von <https://www.nzz.ch/articleCMTP8-1.104200>
- Ospelt Gruppe. (2016). *Krisenmanagement - Pocket Guide*. Benders.
- Ott, F. (2003). *Wissenslandkarten als Instrument des kollektiven Wissensmanagement*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Unternehmensführung.
- Ott, G. (2016). *Nutzung von Wissenslandkarten zur Verwaltung von Wissenskapital in Unternehmen*. Abgerufen am 28. Juni 2019 von https://tu-dresden.de/ing/maschinenwesen/cimtt/ressourcen/dateien/ebl_Broschuere_Feuvrier_Wissenslandkarten_final.pdf?lang=de
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen*. Genf, Féchy-Dessus & Berlin: Springer Gabler.
- Rudolph, R. (2019). *Industrie 4.0 / Digitalisierung*. Abgerufen am 04. Juli 2019 von <https://www.swissmem.ch/de/industrie-politik/industrie-40-digitalisierung.html>
- Satory, B., Senn, P., Zimmermann, B., & Mazumder, S. (2013). *Praxishandbuch Krisenmanagement*. St. Gallen/Zürich: Midas Management Verlag.
- Schweizer Armee. (2004). *Führung und Stabsorganisation der Armee*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Starke & Cie. (2019). *Über uns - Dr. Klaus Bockslaff*. Abgerufen am 15. Juni 2019 von <http://starke-cie.ch/dr-klaus-bockslaff/>
- Südkurier. (03. 08 2018). *Wenn Roboter zu Richtern werden*. Abgerufen am 16. Juni 2019 von <https://www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/Wenn-Roboter-zu-Richtern-werden;art416,9844065>
- Swiss Infosec AG. (2019). *Über uns Cornel Furrer*. Abgerufen am 14. Juni 2019 von <https://www.infosec.ch/ueber-uns-about/t/cornel-furrer/101>
- Thiessen, A. (2014). *Handbuch Krisenmanagement*. Zürich: Springer VS.
- Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? : Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge*. Neuwied.
- Töpfer, A. (2014). *Handbuch Krisenmanagement*. Zürich: Springer Fachmedien.
- von Ebner-Eschenbach, M. (unbekannt). Zitat.
- Zook, C., & Allen, J. (2012). *Repeatability: Build Enduring Business for a World of Constant Change*. Harvard: Harvard Business Review Press.

7 Anhänge

7.1 Interviewfragenbogen



Entwicklung eines kollaborativen Wissensmanagement im Krisenmanagementprozess

Arbeitsdokument 1 Experteninterview / Fragekatalog

SCHRIFTLICHE MASTERARBEIT / HTW CHUR

Verfasser:

Siegenthaler Reto; Churerstrasse 122a; CH-9470 Buchs SG

Betreuer:

Prof. Dr. Wolfgang Semar; HTW Chur; Ringstrasse 34; CH-7004 Chur

Dr. Heiko Rölke; HTW Chur; Ringstrasse 34; CH-7004 Chur

Ort, Datum:

Buchs, 15. Juli 2019

Seite 1

1 Präambel

Dieses Dokument stellt ein Arbeitsdokument zur Erarbeitung der auf der Titelseite aufgeführten Thematik dar. Im Sinne einer Modellüberprüfung soll mittels Experteninterviews die praktische Anwendbarkeit eines kollaborativen Krisenmanagements hergeleitet werden. Der Einsatz von Elementen des Wissensmanagements im Krisenmanagementprozess ist zu eruiieren.

Die Arbeit fokussiert sich auf KMUs des produzierenden Gewerbes, welche privatwirtschaftlich geführt werden. Als Modell und Ausgangslage wird der Führungsrhythmus gemäss des in Blaulichtorganisationen und im militärischen Kontext üblichen Stabsorganisation angewendeten Prozesses verstanden.

Die Zielsetzung der Arbeit besteht darin, diesen Prozess mit Elementen des Wissensmanagements anzureichern und mögliche Steigerungen von Effizienz, Zeitersparnis und erhöhter Prozesssicherheit zu prüfen.

Als Experte im Bereich des Krisenmanagements wird verstanden, wer im Bereich der Beratung oder selbst als Krisenmanager oder Stabschef Krisenstäbe führt, welche in der als Fokus gesetzten Institutionen angesiedelt sind.

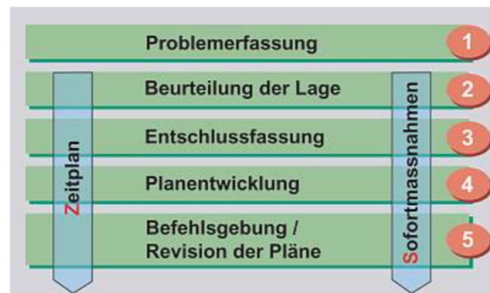


Abbildung 1: Führungsrhythmus nach Modell Schweizer Armee (gekürzt)

2 Fragekatalog

Frage 1:

Welche Phase im Krisenmanagementprozess ist von besonderer Wichtigkeit? Warum ist dies so und was sind die Abhängigkeiten bei besonders gutem und besonders schlechtem Funktionieren?

Frage 2:

Welche Rolle spielen IT Mittel innerhalb der Stabsarbeit während der Bewältigung im Stabsarbeitsraum?

Frage 3:

Welche Risiken können sich für den Krisenstab ergeben, wenn (IT) Mittel zur Bewältigung von Krisen nicht zur Verfügung stehen oder nicht korrekt eingesetzt werden können?

Frage 4:

Unter welchen Voraussetzungen lassen sich Krisen aus der «Ferne» managen?

Frage 5:

Welche Aspekte sind bei Änderungen im Krisenmanagement-System besonders zu beachten und wie lange dauern solche Veränderungen?

Frage 6:

Welche Daten sind (unabhängig vom unmittelbar eingetretenen Ereignis und im Sinne des Wissensmanagements) über den Führungsrhythmus hinaus aufzubewahren?

Frage 7:

Welche kollaborativen IT Mittel könnten im Rahmen der Initialisierungsphase und in der Informationsbeschaffung zielführend eingesetzt werden?

- Whatsapp Gruppen?
- Gemeinsame Dateiablage?
- Video- und/oder Telefon-Konferenzen
- Live Standort-Anzeige aller Stabsmitglieder (GPS Tracking)
- Elektronische Checklisten für Ersteinschätzung
- Weiteres???

Frage 8:

Wann könnte ein «mobiler Arbeitsplatz» im Krisenmanagement vorteilhaft sein?

Frage 9:

Welchen Stellenwert würden Sie IT Mitteln bei der Implementierung eines standardisierten Krisenmanagementprozesses für eine Schweizer KMU mit ca. > 100 Mitarbeitenden beimessen? Warum?

Frage 10:

Welche Faktoren sind generell von sehr hoher Priorität?

Frage 11:

Welche Vorteile und Risiken bergen sich, wenn die Krisenkommunikation über soziale Medien geführt wird?

Frage 12:

In welchen Aspekten könnten soziale Medien eine Optimierung herkömmlicher Prozesse darstellen? (z.B. bei der Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, ...)?

Frage 13:

Kann der biologische Stabsmitarbeiter als emotional gesteuertes Individuum durch rational arbeitende Algorithmen zukünftig abgelöst werden?

- Welche Voraussetzungen müssten dazu geschaffen werden?
- Wie würde eine solche künstliche Intelligenz optimal eingesetzt?

Frage 14:

Welche Daten von echten Krisen oder «beinahe Krisen» sollen längerfristig und strukturiert aufbewahrt werden?

Seite 3

7.2 Antworten auf die Interviewfragen

Die nachfolgend dargestellten Antworten basieren auf einer Zusammenfassung aus den Transkriptionen, welche im Anhang unter den Kapiteln 7.3, 7.4 und 0 zu finden sind.

Das Interview mit Dr. Klaus Bockslaff hat mit gleichzeitiger Teilnahme von Herrn Peter Markovic stattgefunden. Die Antworten dieses Doppelinterviews sind in diesem Kapitel 7.2 zusammengefasst mit Vermerk «Dr. Klaus Bockslaff» aufgeführt. Die detaillierte Aufschlüsselung des Gespräches ist aufgetrennt zwischen Dr. Bockslaff und Herrn Markovic im Transkript unter Kapitel 0 zu entnehmen.

Frage 1:

Welche Phase im Krisenmanagementprozess ist von besonderer Wichtigkeit?

Warum ist dies so und was sind die Abhängigkeiten bei besonders gutem und besonders schlechtem Funktionieren?

Jan Kestner:

Dies ist meiner Meinung nach sehr subjektiv. Aber vorweg muss eine Unternehmung Allem voran mitbekommen, dass ein krisenhaftes Ereignis vorliegt. Dies ist einfach gesagt, kann aber bei matrixorientierten Unternehmen mit verschiedenen Ländergesellschaften rasch komplex werden. Krisen können zudem schleichend sein. Dann müssen die Informationen verdichtet werden, um eine sich heranbahnende Krise erkennen zu können.

Wenn die Alarmierung stattgefunden hat, ist die Problemerkennung der Schlüssel für die weitere Bearbeitung. In dieser Phase sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Klar ist dies auch szenarioabhängig. Wenn es raucht, brennt und stinkt muss schneller gehandelt werden, so auch bei unmittelbarer Gefahr für Menschenleben. Nach dieser initialen Bewertung soll dann ein Handlungsplan entwickelt werden, der verhindert, dass einfach mal aufgrund von Annahmen losgerannt wird.

Cornel Furrer:

Ohne die Alarmierung kann keine Krise ausgelöst werden. Auch mit dem besten Krisenstab kann nicht viel bewirkt werden, wenn nicht korrekt alarmiert wird. Im Prozess der Alarmierung benötigt es Bereitschaftsgrade, die nach dem Betrieb ausgerichtet sind. «Best Effort» ist der tiefste Bereitschaftsgrad, welcher für die Stabsmitglieder eher unverbindlich ist. Der Bereitschaftsgrad kann sukzessive gesteigert werden, bei Bedarf

auch nur für Teile des Stabes, z.B. den Krisenmanager, den Stabschef, den Chef Lage, Kommunikation, Recht, etc.

Danach ist die Phase bis zum Orientierungsrapport massgebend für den weiteren Verlauf. Die Problemerkennung ist die wichtigste Intelligenz-Aufgabe. Was in den ersten zwei Stunden falsch läuft wird sich in den nächsten Tagen rächen.

Dr. Klaus Bockslaff

Die Beurteilung der Lage und die Problemerkennung sind sicherlich eng miteinander verbunden und von hoher Wichtigkeit. Der weitere Ablauf sind die Sofortmassnahmen, die Zeitplanung und die Zieldefinition. In der Lageerkennung arbeiten wir mit Haupt- und Teilproblemen. Dies ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, um aufgrund der hohen Komplexität keine Überfrachtung der einzelnen Elemente zu riskieren.

Die Zieldefinition ist ein wesentlicher Punkt. Krisenmanagement ist auch Zielmanagement. Mindestens pro Hauptproblem sollte ein klares Ziel definiert sein. Erst dann können präzise Aufträge erteilt werden.

Die Auswirkungsanalyse ist ebenfalls sehr wichtig. Sie zeigt auf, was eine Situation bedeutet, im schlechtesten Fall, im mittleren Fall und im besten Fall.

Übergeordnet muss es im Krisenmanagement immer die Bestrebung sein, «vor die Lage» zu kommen. Damit ist gemeint, dass ich nicht nur aufgrund von Geschehnissen agiere, sondern den weiteren Verlauf wieder aktiv mitgestalten kann. Aus unserer Sicht wird dies mit der Optionenbildung sichergestellt.

Frage 2:

Welche Rolle spielen IT Mittel innerhalb der Stabsarbeit während der Bewältigung im Stabsarbeitsraum?

Jan Kestner:

Der Zweck heiligt die Mittel. Ich bin weder für noch gegen IT. Jedoch ist IT selbst nicht die Lösung des Problems, sondern nur ein Hilfsmittel. Auch wenn der Anwender handlungssicher ist, müssen diese IT Mittel nicht zwingend dem Prozess dienlich sein. Auch bei Hochkomplexen und dynamischen Lagen ist manchmal die Arbeitsweise mit Papier und Stift die bessere Wahl. In einem Brainstorming-Modus kann dies der Fall sein.

Nützlich kann IT schon sein, wenn ich mit virtuellen Teams arbeiten kann, zum Beispiel wenn Entscheider nicht vor Ort verfügbar sind. Ein digitales Whiteboard, kombiniert mit Videokonferenz kann sehr nützlich sein.

Zusammengefasst bleibt IT immer nur ein Hilfsmittel und ist nur so gut, wie der Bediener. Auch bei hochkomplexen Checklisten kann es vorteilhaft sein, wenn diese digital verfügbar sind.

Cornel Furrer:

IT Mittel sind für das Erstellen von Analysen und für die Information von Teilnehmern des Krisenstabes hilfreich. Auch für Einträge ins Meldejournale oder bei Verwendung der Führungsunterstützung ist der Einsatz von IT Mitteln hilfreich. Eine Information zu diktieren und mündlich weiterzugeben ist dabei effizienter, als einen schriftlichen Vermerk auf Papier anzufertigen.

Der Einsatz von IT Mitteln bedingt aber auch, dass Erarbeitetes auf die Leinwand projiziert, oder auf A3 ausgedruckt werden kann.

Dr. Klaus Bockslaff

IT ist immer eine Unterstützung oder Hilfe, welche ein gewisses Verständnis erfordert. IT ist nie das allseeligmachende Mittel.

Bei der Stabsarbeit sollte man auf eine saubere Protokollierung und auf eine saubere Auftragskontrolle achten. Doch ein Stab sollte dies auch analog und manuell beherrschen. Erst dann sollten IT Mittel eingesetzt werden. Tatsache ist aber auch, dass bei den analogen Mitteln der Aufwand für eine saubere Protokollierung ungeheuer gross ist.

Was immer hilfreich ist, ist ein grosses Blatt Papier mit der Überschrift «Ideen». Da können Gedankengänge von allen Stabsmitgliedern festgehalten werden, bevor sie weg sind.

Frage 3:

Welche Risiken können sich für den Krisenstab ergeben, wenn (IT) Mittel zur Bewältigung von Krisen nicht zur Verfügung stehen oder nicht korrekt eingesetzt werden können?

Jan Kestner

IT Mittel sollten regelmässig gewartet und auf deren Funktion getestet werden. Wenn bei einer Ernstlage die Geräte erstmals gestartet werden und eine Vielzahl an Updates installiert werden muss, ist dies sehr hinderlich. Ebenfalls müssen die Zugangsdaten (Benutzername und Kennwort) bekannt sein.

Im Umkehrschluss schafft man bei ausschliesslichem Einsatz von IT Mitteln auch Abhängigkeiten, welche zu Problemen bei deren Nichtverfügbarkeit führen können. Wenn immer nur mit diesen Mitteln trainiert wurde, diese immer verfügbar und da sind, die ganzen Prozesse und Ablauflogiken, inklusive Checklisten darauf gespeichert sind ist das Problem umso grösser, wenn die Mittel dann eben doch mal nicht da sind. Daher sollte man trotz Einsatz der IT Mittel zu jeder Zeit auf eine manuelle Bearbeitung mit Papier und Bleistift zurückgreifen können.

Cornel Furrer:

Fehlende IT Mittel bei der Alarmierung sind sehr hinderlich und bergen die Gefahr, dass der ganze Prozess nicht anlaufen kann. Während der Krise ist aber auch das Worst Case Szenario zu bedenken, welches auch einen Ausfall von IT Mitteln zur Folge haben kann. Dann sind Stromquellen nur noch begrenzt verfügbar und die Kommunikation mittels Telefonie kann eingeschränkt sein. In einem solchen Fall ist der ganze Prozess neu zu skalieren und es muss auf das «Meldeläuferschema» zurückgegriffen werden. Die Bearbeitung erfolgt dann papierbasiert. Dies sollte daher im Sinne eines Business-Continuity-Planes ebenfalls bedacht und trainiert werden.

Dr. Klaus Bockslaff

Im Ausfall des Internets. Dann müsste auf eine Telefonie via Satellitentelefon gewechselt werden. Oder für die Arbeit im Krisenstabsraum müsste ein händisch verlegtes Netzwerk aufgebaut werden, getrennt vom öffentlichen Internet-Zugang.

Frage 4:

Unter welchen Voraussetzungen lassen sich Krisen aus der «Ferne» managen?

Jan Kestner:

Der Krisenstab ist auf der strategischen Ebene tätig. Es werden Lagen beurteilt, das Grossbild wird überblickt, priorisiert und mit Ressourcen umgegangen. Neben dieser strategischen Ebene gibt es immer auch eine taktische Ebene nach draussen, also am Ort des Geschehens. Damit der ganze Prozess funktioniert müssen jedoch die strategische und taktische Ebene zueinander finden. Der Stab braucht Augen und Ohren vor Ort, auf die er sich verlassen kann. Hier geht es dann um die Qualität der Verbindung, im wahrsten Sinne, und wie viele Dimensionen diese Verbindung abbilden kann. Ist es nur Text, auch Ton oder auch Text, Ton und Bild kombiniert?

Zu Beginn einer Krise ist die Lage oft daher chaotisch, weil noch keine verlässlichen Augen und Ohren vor Ort sind. Das ganze Handeln des Stabes basiert bis dahin auf Annahmen, also vom «Hören-Sagen».

Cornel Furrer:

Grundvoraussetzung ist das Vorhandensein von Kommunikationsmitteln – allen voran die Telefonie. Ich habe schon ganze Krisen aus dem Auto raus gemanagt. Aber es gibt auch international tätige Unternehmen (z.B. Grossbanken), die nur noch einen virtuellen Stabsarbeitsraum kennen, in denen man sich nicht mehr physisch gegenüber sitzt. Mittels Videoübertragung werden die einzelnen Teilnehmer zusammengeschaltet.

Doch wenn Krisen aus der Ferne gemanagt werden sollen, muss man das Gegenüber kennen, nach dem KKKK Prinzip (Krisen, Köpfe und ihre Kompetenzen kennen). Da vermehrt mündlich gearbeitet wird muss man sein Gegenüber einschätzen können und sich bewusst sein, was man ihm zutrauen kann.

Auch unter den Aspekt der «Ferne» fällt das Auge vor Ort. Auch hier werden Kommunikationsmittel benötigt, um Informationen und live Reportagen von der Einsatzleitung vor Ort weitermelden zu können.

Dr. Klaus Bockslaff

Dies ist eine Frage der digitalen Disziplin und digitalen Reife. Ich selbst habe in diesem Punkt praktische Erfahrungen gesammelt. Ich glaube nicht, dass der klassische Manager von grossen Unternehmen wirklich ausserhalb des Krisenstabes die gleiche Entscheidungsfindungsdisziplin hat, wie wenn er Mitglied im Krisenstab wäre. Technisch sind heute viele Optionen denkbar, doch es braucht immer auch eine regulierende Seite, die klare Richtlinien schaffen.

Frage 5:

Welche Aspekte sind bei Änderungen im Krisenmanagement-System besonders zu beachten und wie lange dauern solche Veränderungen?

Jan Kestner:

Hier gibt es nichts Spezielles im Kontext des Krisenmanagements, sondern es gelten die üblichen Punkte, wie sie bei praktisch allen Veränderungsprozessen vorkommen.

Die Bereitschaft für einen Change funktioniert beim Menschen am besten mit Schmerz. Be-stehende Prozesse sind bekannt und schaffen Handlungssicherheit. Wenn

unbequeme Probleme in einem alten Prozess bestehen, ist die Änderungsbereitschaft zu einer «Optimierung» am grössten.

Grundsätzlich ist es eine Kulturfrage und eine Frage der Vermittelbarkeit und der Kommunikation. Meinungsmultiplikatoren müssen der Änderung eine Chance geben, damit sich diese rasch durchsetzen kann.

Cornel Furrer:

Einfach gesagt: üben, üben, üben. Aber Änderungen dürfen nicht nur auf dem Papier mitgeteilt werden, dies reicht nicht aus. Der Prozess muss unter dem Strich erlebbar sein, es müssen im Training Fehler gemacht werden dürfen, aus denen man lernen kann.

Dr. Klaus Bockslaff

Ein Veränderungsprozess im Krisenmanagement ist nicht leichter oder schwerer als andere Veränderungsprozesse. Diese sind sehr schwer zu vermitteln. Wenn jemand im Unternehmen jedoch eine gewisse «Management-Attention» dem Thema widmet, besteht auch eine gute Chance, dass die Veränderung durchgezogen werden kann.

Eine integrierte Art der Veränderung ist nach der Bearbeitung einer Krise, wenn die «Lessons Learned» identifiziert werden. Auch die daraus resultierenden Optimierungen sind Veränderungen. Die starke Behauptung wird allerdings nicht den Beweis ersetzen. Aufgaben und Probleme müssen objektiviert werden und klare Impulse müssen geschaffen werden.

Frage 6:

Welche Daten sind (unabhängig vom unmittelbar eingetretenen Ereignis und im Sinne des Wissensmanagements) über den Führungsrhythmus hinaus aufzubewahren?

Jan Kestner:

«Lessons learned» könnten solche Daten sein. Ein Problem ist erst dann bearbeitbar, wenn man das Problem auch kennt. Oft führen Verkettung von unglücklichen Umständen zu einer Reaktion, welche so noch nie aufgetreten und nicht bekannt ist. Je früher man jedoch die Zusammenhänge erkennt und je früher man im Prozess beginnt Fragen zu stellen, desto früher kann man Reagieren, desto früher kann man bessere initiative Entscheidungen treffen. Hier kann «lessons learned» eine Methodik sein. Wo genau hat man den Pfad des Bekannten verlassen? Was genau war beim Unbekannten neuartig? Dies sind zwar szenariospezifische Daten, jedoch als Antwort auf szenariounspezifische

Fragen. Diese helfen zur späteren Identifikation von Ähnlichkeiten und der richtigen Interpretation dessen.

Cornel Furrer:

Konstellationen von Stabsmitgliedern oder deren Kompetenzen wären solche Daten. Auch punkto Durchhaltevermögen, Analysefähigkeiten, Flexibilität, Fantasie im Sinne von «Szenariodenken», Vorstellungsvermögen, Entscheidungsverhalten können Kompetenzen von Stabsmitglieder erfasst werden. Wenn ich heute Assessments mit Krisenmanagern durchführe, kommen diese Eigenschaften vor.

Zum Beispiel das «Entscheiden»: Wie entscheidet jemand, bleibt er dran und gibt nicht auf, auch wenn das Problem schier unlösbar scheint? Oder gibt er nach einer halben Stunde auf und ist de facto nicht mehr dabei?

Ebenfalls können Daten, die Aufschluss über mögliche Krisenpotentiale geben, aufbewahrt werden. Darunter fallen dann alle Business-Continuity-Pläne, inklusive deren Vorversionen.

Aber auch das ganze Netzwerk ausserhalb des Krisenstabes gilt es zu analysieren. Zum Beispiel wo bekomme ich bei Bedarf welche Ressourcen? Beispielsweise: Wo bekomme ich Kälte? Wo bekomme ich Wärme? Wo bekomme ich Gas?, etc. Darunter fallen aber auch weniger technisch die Aspekte wie Berichte, Zeitungsberichte, Berichterstattungen in Publikationen, welche allenfalls Aufschluss über andere Vorfälle geben könnten.

Dr. Klaus Bockslaff

Krisen haben typischerweise eine ungewisse Voraussetzung als Gegenstand und können daher auch schief gehen. Punkto Haftungsfragen sollte belegt werden können, dass gefällte Entscheide zumindest zum Zeitpunkt der Entscheidung im Bereich des Möglichen gelegen sind. Daher sollte auf eine saubere Protokollführung Wert gelegt werden. Daneben braucht es eine «Enthaftungserklärung» für die Mitglieder des Krisenstabes.

Die Erkenntnisse aus einer nachgelagerten, sauberen Aufbereitung sollten dokumentiert und umgesetzt werden. Dieser Prozess kann von standardisierten Checklisten begleitet werden.

Die Phase der Nachbearbeitung wird folglich auch häufig unterschätzt. Alle gehen ganz schnell zur Tagesordnung über. Dies ist aber ein Aspekt des Qualitätsmanagements nach dem Schema «Plan, Do, Check, Act».

Frage 7:

Welche kollaborativen IT Mittel könnten im Rahmen der Initialisierungsphase und in der Informationsbeschaffung zielführend eingesetzt werden?

- WhatsApp Gruppen?
- Gemeinsame Dateiablage?
- Video- und/oder Telefon-Konferenzen
- Live Standort-Anzeige aller Stabsmitglieder (GPS Tracking)
- Elektronische Checklisten für Ersteinschätzung
- Weiteres???

Jan Kestner:

In der Rubrik «Alarmierung» können unterschiedliche Tools eingesetzt werden. Diese sollten jedoch zwingend funktionieren.

Gemeinsame Datenräume, unabhängig von der einzusetzenden Plattform, machen Sinn.

Die Videokonferenz ist zwischenzeitlich zum Standard geworden. Diese sind toll, denn da sieht man direkt, wenn jemand nicht mehr zuhört.

Idealerweise ist alles zentral über eine Software verknüpft, also Alarmierung, Dateiablage und eben die Telefon- & Videokonferenz.

Idealerweise sind die eingesetzten Tools bereits aus der täglichen Arbeit bekannt. Dies schafft Sicherheit in der Anwendung.

Cornel Furrer:

WhatsApp Gruppen können selbstverständlich genutzt werden. Zentral ist aber auch hier das Alarmierungssystem. Solche Systeme lassen sich heute mit integrierten Telefonkonferenzen koppeln oder verfügen über einen Live-Standort der Krisenstabsmitglieder, damit deren Position und Distanz zum Einsatzort erkennbar ist.

Elektronische Checklisten für Einschätzungen sind sehr wichtig. Gerade in einem 24/365 Betrieb sollten diese Checklisten rund um die Uhr auch lokal auf den Geräten, zum Beispiel auf dem Handy, verfügbar sein. So ist der Zugriff sehr einfach und auch bei Netzunterbrüchen permanent sichergestellt.

Eine gemeinsame Dateiablage ist sicherlich vorstellbar. Weitere Kollaborationen wie Teams von Microsoft, etc. sind ebenfalls nutzbare Instrumente.

Wichtig ist, dass für jeden Bedarf ausschliesslich ein Arbeitsmittel zur Verfügung steht. Der gleiche Bedarf sollte nicht durch unterschiedliche Tools doppelt und dreifach abgesichert sein.

Dr. Klaus Bockslaff

Video- und Telefonkonferenzen sind dafür besonders geeignet. Elektronische Checklisten für eine Ersteinschätzung sind sehr wichtig. Ein GPS Tracking hingegen ist zwar technisch möglich, würde aber zu Problemen mit dem Datenschutz (in Deutschland mit dem Betriebsrat) führen.

Generell sollte die Kollaboration in der Stabsarbeit sehr hoch sein. Dies bedarf einer guten Moderation durch den Stabschef.

Weiters sind für eine Anzahl vordefinierter Ereignisse szenarioabhängige Fragen zu definieren. In diesem Modell sollten zirka fünf bis sechs Kernszenarien vertieft ausgearbeitet werden. Auf der Ebene der Sofortmassnahmen existieren für diese Kernszenarien positiv formulierte Vorschläge an die man denken könnte. In einem zweiten Modell hingegen wird versucht, mit gezielten Fragen den Horizont zu erweitern. Pro Lagefeld werden Kernfragen formuliert – diese bezeichnen wir als «leitende Fragen».

Frage 8:

Wann könnte ein «mobiler Arbeitsplatz» im Krisenmanagement vorteilhaft sein?

Jan Kestner:

Diese Frage wurde indirekt via Frage 4 beantwortet. Die taktische Ebene sollte über einen mobilen Arbeitsplatz verfügen, um für den Stab (strategische Ebene) eine Verlässliche Informationsquelle vor Ort sein zu können.

Cornel Furrer:

Für den Krisenmanager kann ein mobiler Arbeitsplatz von Vorteil sein. Dieser ist immer vor Ort, auch wenn der Krisenstab weit weg vom Ort des Geschehens ist. Es braucht das Auge vor Ort. Zum Beispiel in einer Industriefeuerwehr in der Region Basel wird ein vollständig ausgerüstetes Fahrzeug eingesetzt. Dieses beinhaltet alles, was benötigt wird, um das Geschehen vor Ort managen zu können. Der Krisenstab hingegen ist in einem Bunker stationiert. Bei Bedarf schwärmen 3 bis 4 Personen mit diesem Fahrzeug aus und führen die Nachrichtenbeschaffung aus. Dies ist zum Beispiel so ein mobiler Arbeitsplatz.

Als vorteilhaft erweist sich ein solch mobiler Arbeitsplatz immer dann, wenn entweder das Gelände weitläufig ist, oder wenn Krisen von einem anderen Standort aus geführt werden.

Dr. Klaus Bockslaff

Krisenmanagement wird in Zukunft nicht mehr Stunden dauern, sondern eine Tage- und Wochenangelegenheit sein. Die Leute, die in der Krisenbewältigung involviert sind, können nicht dauerhaft im Krisenstab sein. Daher sind flexible und mobile Prozesse wichtig. Das Krisenmanagement wird nicht ausschliesslich in einem Raum funktionieren.

Frage 9:

Welchen Stellenwert würden Sie IT Mitteln bei der Implementierung eines standardisierten Krisenmanagementprozesses für eine Schweizer KMU mit ca. > 100 Mitarbeitenden beimessen? Warum?

Jan Kestner:

Dies ist ein Faktor, der von der Kultur des Unternehmens abhängig ist. Wenn ein Technologiekonzern (z.B. Microsoft) ein Krisenmanagementprozess mit Bleistift und Papier abwickeln müsste, würde dies nicht akzeptiert werden. Umgekehrt sollte bei manuell arbeitenden Betrieben bei Empfehlungen nach IT Mittel Vorsicht geboten sein.

IT ist immer nur unterstützend und der Art des Arbeitens innerhalb des Umfeldes passen.

Klar sollte der Zeitgeist bedacht werden, die Unternehmenskultur gibt aber den Takt an.

Cornel Furrer:

In einer ersten Phase würde ich IT Mittel nur in der Alarmierung einsetzen und alles andere händisch trainieren. Wenn der Rest manuell begriffen wurde, was gleichzeitig dann auch die Umgehungslösung bei Strom- und Netzausfall darstellt, kann sukzessive auf die Automatisierung und Digitalisierung umgestellt werden. Dies ist aber klar das Supplement, der händische Prozess bildet in jedem Fall das Fundament.

Dr. Klaus Bockslaff

Beim Aufbau der Krisenmanagementprozesse sollten sowohl der manuelle, als auch der IT gestützte Prozess parallel eingeführt werden. Auch KMUs um die 100 Mitarbeitenden sind hoch mobil. Ich sehe die Grenze dabei gar nicht mal so hoch. Auch die Kosten werden teilweise massiv überschätzt. Mit einem gezielten Ineinandergreifen von

analogen und digitalen Elementen kann in der heutigen Zeit die Akzeptanz eines solchen Prozesses sehr stark gefördert werden.

Von der Methodik ist es richtig, den Prozess erst mal analog aufzubauen. Aber bereits in der Einführung kann in der heutigen Zeit eine digitale Variante gebracht werden. Wenn alles nur analog gemacht würde und die ganze Zettelwirtschaft betrieben wird, wäre der Rückhalt in der heutigen Zeit nicht sehr gross. Dies wäre nicht mehr zeitgemäss. Auch bei kleinen Unternehmen ist in der Kommunikationsdisziplin nicht sehr viel Zurückhaltung da. Hier sind digitale Prozesse stark verankert, da kann man keine Uralttechnik im Krisenmanagement bringen.

Frage 10:

Welche Faktoren sind generell von sehr hoher Priorität?

Jan Kestner:

Diese Frage wurde indirekt via Frage 1 beantwortet. Die Kultur der Unternehmung ist von hoher Wichtigkeit für die Entscheidung der zu wählenden Mittel.

Cornel Furrer:

Die Alarmierung als Startschuss der Krisenbewältigung und die darauffolgende Problemerkennung. Zusätzlich (und dies üben leider die Wenigsten) ist die Durchhaltefähigkeit der eingesetzten Leute sehr wichtig. Es sollen auch bei hoher physischer und psychischer Belastung noch gute Entscheidungen getroffen und gute Entscheidungsgrundlagen herbeigeführt werden können. Aber es soll auch sichergestellt sein, dass mit Stabsablösungen die Krisenarbeit aufrecht erhalten werden kann, auch wenn neue Personen dazukommen. Dies kann jedoch nur mit Übungen trainiert werden, die einen Zeithorizont von 12 bis 18 Stunden aufweisen.

Dr. Klaus Bockslaff

Jedes Unternehmen hat irgend Etwas. Die Anzahl der Kontrastimmen darf durch eine Projektleitung weder erhöht, noch reduziert werden. Die bestehenden Ansätze sollten generell gewürdigt werden, da meist sehr viel Arbeit dahinter steht.

Frage 11:

Welche Vorteile und Risiken bergen sich, wenn die Krisenkommunikation über soziale Medien geführt wird?

Jan Kestner:

Hier gibt es zwei Ansichten.

Einerseits kann über soziale Medien schnell und mit vielen Leuten kommuniziert werden. Andererseits kann diese Art der Kommunikation ausser Kontrolle geraten, wenn es unkontrolliert erfolgt. Die Inhalte sollten abgestimmt und keinen Widerspruch enthalten.

Zudem sind soziale Medien in der Regel nicht dokumentierbar. Der Überblick, auf welchem Kanal was und wann gesagt wurde, ist nur erschwert gewährleistet.

Weiters besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Kanäle für gleiche Zwecke genutzt werden. Einer nutzt WhatsApp, ein anderer Skype, und noch ein Dritter ...

Für die Kommunikation mit Mitarbeitenden können betriebsinterne Kanäle genutzt werden.

Cornel Furrer:

Die Krisenkommunikation muss sich bei den sozialen Medien bedienen, sie kann gar nicht anders. Dabei sind vor allem Grossunternehmen spezialisiert, sich in den Medien auch anonym zu bedienen. Dabei werden nicht der Organisation selbst zuordbare Kommentare verfasst, im Sinne von «ja du hast völlig recht, aber ich finde du übertreibst schon ein wenig.».

Neben dem «Einmischen» gibt es auch das «Monitoring». Zudem kann man auch von offizieller Stelle her Berichtigungen vornehmen. Das Risiko bei zu starker Exponiertheit ist jedoch, dass ein Shitstorm ausgelöst werden könnte. Folglich ist beim «Einmischen» Vorsicht geboten.

Auf alle Fälle sollten eigene Mitarbeiter sicher nicht über soziale Medien informiert werden. Dafür sind andere Mittel zu wählen. Je nach Grösse der Unternehmung können dies auch WhatsApp Gruppen sein – sofern gewisse Sicherheitssysteme vorhanden sind ist das in Ordnung.

Dr. Klaus Bockslaff

Das grösste Risiko besteht darin, dass die Anforderungen an die Kommunikation generell, und damit auch an die Krisenkommunikation, sehr stark an Geschwindigkeit zugelegt haben. Daher ist eine saubere Krisenkommunikation und Medienbeobachtung absolut zwingend.

Daneben besteht aber bei einigen Leuten eine gewisse Selbstüberschätzung, nach dem Motto «Hauptsache wir haben das bisschen Kommunikation noch im Griff. Den Rest machen wir dann so.». Verantwortliche für die Krisenkommunikation stammen

typischerweise aus der Kommunikation und die haben meist das Ohr der Chefs. Damit können die ihre Budgetbelange und anderen Elemente relativ vehement durchdrücken. Also auch die Kommunikation. Folglich sollte man diese Leute im Krisenmanagement fix mit einbinden.

Frage 12:

In welchen Aspekten könnten soziale Medien eine Optimierung herkömmlicher Prozesse darstellen? (z.B. bei der Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, ...)?

Jan Kestner:

Diese Frage wurde via Frage 11 beantwortet. Die Erreichbarkeit von vielen Personen ist ein Vorteil bei der Verwendung sozialer Medien. Zudem ist die Geschwindigkeit ein positiver Aspekt.

Cornel Furrer:

Wenn ich etwas zu berichtigen habe oder eine Message rausgeben möchte, bieten diese Medien Vorteile. Die Erreichbarkeit ist höher als bei kleinen Printmedien, welche nur 1x täglich gedruckt, resp. aktualisiert werden. Zudem kann ich die Information auf den sozialen Kanälen selbst steuern und die Meldungen werden nicht von einer Agentur oder Redaktion nochmals überarbeitet. Man läuft so nicht Gefahr, dass aus einem Fragezeichen ein Ausrufezeichen oder umgekehrt gemacht wird.

Dr. Klaus Bockslaff

Nicht im Aspekt der Kommunikation, aber im Aspekt der Führungstätigkeit habe ich Ihnen ein Beispiel aus Ihrer Schule, der HTW Chur. Jürg Kessler hat während der Bauphase des Terminals C am Flughafen in Zürich, der war dort als Bauleiter eingesetzt, für eine normale Führungstätigkeit die Instrumente des Krisenmanagements angewendet. Als die Flugzeuge von Swissair und Co. auf dem Vorfeld parkten und alle Leute völlige Panik bekamen, hat er das ganze Projektbüro in den Krisenmodus versetzt und die Methodik des Führungsrhythmus angewendet.

Die Nutzung des Führungsrhythmus, ausserhalb von normalen Krisen, kann einen ungeheuren Vorteil verschaffen.

Eine junge Mitarbeiterin in einem anderen Projekt fragte nach einer Stabsübung Ihren Chef, ob man nicht auch sonst Entscheide jeweils auf klaren Fakten basierend treffen könne.

Frage 13:

Kann der biologische Stabsmitarbeiter als emotional gesteuertes Individuum durch rational arbeitende Algorithmen zukünftig abgelöst werden?

- Welche Voraussetzungen müssten dazu geschaffen werden?
- Wie würde eine solche künstliche Intelligenz optimal eingesetzt?

Jan Kestner:

Mir ist bekannt, dass an dieser Technologie geforscht wird. Ich würde es dann glauben, wenn ich einen solchen Algorithmus gesehen habe, was aber nicht bedeutet, dass es nicht gehen wird. Ich kann es mir einfach nicht vorstellen. Der Algorithmus muss auch «um die Ecke» denken können und das Ergebnis muss passend rauskommen. Hier würde es eine Kontrollinstanz brauchen, welche die korrekte Funktionsweise des Algorithmus sicherstellt. Diese Teams könnten dann kleiner sein als heutige Stäbe.

Vorstellbar wäre der Einsatz wohl am ehesten im Sinne der Entscheidungsvorbereitung. Es wird aber weiterhin ein Element bleiben, dass auch mit einem gewissen Anteil «Bauchgefühl» den Entscheid fällen wird.

Cornel Furrer:

Im Vergleich zu einem Schachcomputer, der ja eine ähnliche Komplexität mit mehreren Milli-arden möglicher Züge aufweist, könnte ich mir dies durchaus vorstellen. Diese Algorithmen sehe ich aber für Vorschläge als möglich, für Entscheidungen denke ich eher nicht.

Festzuhalten bleibt jedoch, dass keine Krise gleich ist wie die Letzte. Daher sollt man mit so-geannten «Erfahrungswerten» von Krisenmanagern vorsichtig umgehen, die allenfalls 1:1 aus der letzten Krise abgeleitet werden. In diesem Fall wäre mir der Schachcomputer lieber, der mir eine Vielzahl an Vorschlägen ausarbeitet und die nächsten Züge allesamt in die Überlegung mit einbezieht.

Zusammengefasst sehe ich dies aktuell eher mit etwas Skepsis, aber ich könnte mir durchaus vorstellen, dass dies eines Tages ein Thema sein könnte.

Dr. Klaus Bockslaff

In zirka 500 Jahren könnte ich mir einen solchen Algorithmus vorstellen, davor eher nicht.

Die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz sind jedoch für mich schwer fassbar. Gemäss meinem Verständnis liegen klare Entscheidungsbäume hinter dieser Logik. Menschen hinge-gen erzielen mit ihrer Fantasie in der Lösungsfindung für bisher

komplett unbekannte Aufgabenstellungen bessere Ansätze. Sobald Emotionen hinzukommen, stossen Algorithmen schnell an ihre Grenzen. Ein Beispiel hierfür wäre die Kommunikation bei Todesopfern. Und die Kommunikation ist ja ohnehin eines der Schlüsselemente im Krisenmanagement.

Daneben ist es ebenfalls eine Frage der Rechenleistung. Die grössten Rechenzentren der Welt könnten solche Szenarien allenfalls rechnen. Jedoch ist zu bezweifeln, ob die KMUs Zugang zu dieser Rechenleistung und die für das Modell benötigte Datenmenge bekommen werden.

Frage 14:

Welche Daten von echten Krisen oder «beinahe Krisen» sollen längerfristig und strukturiert aufbewahrt werden?

Jan Kestner:

Hier schliesst sich für mich der Kreis zur ersten Frage. Wenn individuell bestimmte Konstellationen zutreffen, sollte eine Unternehmung genauer hinschauen. Nach der Beurteilung des vorerst «unguten Gefühls» durch unterschiedliche Personen kann beschlossen werden, einen spezifischen Sachverhalt näher zu betrachten, um später schneller reagieren zu können.

Damit ist präventiv schon sehr viel getan.

Bei anknüpfender Kommunikation mit den richtigen Stakeholdern und einer proaktiven Reaktion kann allenfalls eine schleichende Krise vor deren Ausbrechen verhindert werden.

Dieser Aspekt kann mit dem Begriff «early warning» zusammengefasst werden.

Das Funktionieren eines solchen Aspektes ist wiederum von der Kultur der Unternehmung abhängig. Wenn zu intensiv oder zu früh gewarnt wird, kann dies allenfalls unnütz sein. Wenn zu spät oder gar nicht gewarnt wird, kann dies rückblickend betrachtet der Startschuss für das «Aus» gewesen sein. Die Art der Kommunikation ist in einem solchen Moment wichtig: «Hier war es sehr knapp, aber daher war es nur knapp und keine Krise...».

Krise bedeutet nicht, dass immer jemand versagt hat oder Fehler begangen wurden. Es sollte eine positive Kultur vorherrschen.

Cornel Furrer:

Mehr punkto Methodik ist mir hier in den Sinn gekommen, dass bei der Verwendung von Checklisten die Informationen daraus auch in den Checklisten belassen werden sollten. Also bei einem Fall X wurde dies so und so gelöst, dann sollte dies in der Checkliste vermerkt sein, wenn später eine andere Person für den Fall Z diese Checkliste wieder verwendet. Ebenfalls können nebst der Lösung auch Zusatzideen ergänzt werden.

Dr. Klaus Bockslaff

Der Punkt der «Beinahe Krisen» ist wirklich spannend. Das Lernen aus dem «Nichtereignis» ist sicherlich als Königsdisziplin anzusehen. Mit dieser Betrachtung steigen wir aber, zumindest gemäss meinem Verständnis, schon in eine sehr hohe Kategorie ein.

7.3 Transkription Interview Jan Kestner

Gewähltes Medium: Telefoninterview

Start des Interviews: 16. Juli 2019, 15:00 Uhr

Dauer des Interviews: 43 Minuten

Beteiligte Personen (Farbcode):

- Jan Kestner
- Reto Siegenthaler

Transkript:

Jan Kestner, Hallo

Ja, und da ist der Reto Siegenthaler. Hallo, Herr Kestner!

Servus

Ja, Servus.

Jetzt hat es geklappt.

Ja, genau. Ich bin froh, dass es noch hingehauen hat. Ich hoffe, ich störe nicht zu sehr, bevor Sie den Flieger noch erwischen müssen heute Nachmittag.

Nein, das passt.

Passt es zeitlich?

Tut mir leid, dass ich Sie gestern versetzen musste.

Das ist kein Thema. Das ist nicht ein Versetzen, sondern manchmal sind die Prioritäten halt einfach so gelagert, dass es nicht anders funktioniert. Aber das kennen wir leider auch bis zu genüge. Genau.

Sehr gut.

Ich weiss nicht, ob Sie die Fragen im Vorfeld schon ein bisschen durchschauen konnten?

Hab ich, ja.

Im Groben geht es ja darum, dass wir für ein innerbetriebliches Krisenmanagement, im Sinne einer Businesskontinuität, ein Modell entwickeln möchten, wo wir vor allem auf vorhandenes Wissen oder in der Organisation vorhandenes Wissen wieder abzielen können. Und, das Ganze ist nicht irgendwie für einen expliziten Arbeitgeber oder so gedacht, es soll ein replizierbares Modell werden. Schlussendlich, das mit wissenschaftlichen Methoden erhoben und entwickelt worden ist.

Die Fragen, die ich Ihnen jetzt sehr gerne stellen würde, basieren vor allem darauf, gewisse Plausibilisierungen von Denkanstössen und Gedankenansätzen im Nachgang wieder nachvollziehen zu können. Das ist so die übergeordnete Zielsetzung dieses Interviews.

Okay.

Wenn es für sie passt, würde ich gleich mit der ersten Frage losschiessen.

Bekannt ist sie ja bereits, aber ich frage jetzt gleich platt raus. Bezüglich der Wichtigkeit im Krisenmanagement, wenn Sie so das klassische Krisenmanagement anschauen, wie es eben so in Industriebetrieben angewendet wird und wie Sie es kennen, das kann unterschiedlich sein zu einem Modell X. Daher auch die Frage offen formuliert, was sind die wesentlichsten Aspekte? Also, wo liegen besondere Gefahrenquellen, wo kann man die entscheidenden Weichen stellen, dass es nachher im weiteren Verlauf in die richtige Richtung verläuft?

Ja, also, aus meiner Sicht, das ist ja immer subjektiv, aber ich bin der Meinung, das Entscheidende ist, bezogen auf die Unternehmenswirklichkeit, dass das Unternehmen überhaupt erst mal mitbekommen muss, dass ein krisenhaftes Ereignis passiert ist. Das ist einfach gesagt und ziemlich komplex, weil es in der Regel matrixorientiert organisiert ist und in Ländergesellschaften irgendwie versteckt wird. Da ist halt wirklich die Frage, wie ist es organisiert, oder ist es überhaupt organisiert? Im Sinne von Early-Warning, Pendenzen oder Entwicklungen oder Ereignisse, die teilweise auch sehr schleichend sein können, die so gemeldet und verdichtet werden können, dass die Organisation diese erkennt und weiss, dass da sich eine Krise oder krisenhaftes Ereignis zusammenbraut.

So, das ist mal das Erste. Das Zweite ist dann, also, wenn das dann irgendwo hochgepoppt ist, also wie auch immer, dann ist natürlich der Schlüssel die Problemerkennung. Dies überhaupt zu verstehen, also erst mal zu erkennen und dann zu verstehen, was passiert ist. Gutes Funktionieren ist dann, wenn man sich in dieser Phase ausreichend Zeit nimmt, als Unternehmen, als Gremium, als Organ, eben zu verstehen, zu bewerten, vielleicht auch Fragen zu stellen, wenn Dinge noch nicht plausibel, noch nicht schlüssig oder nicht hinterfragt sind und die Antworten dieser Fragen, neben den notwendigen Sofortmassnahmen, aber grundsätzlich einfach abzuwarten. Ja, das ist immer sehr szenarioabhängig. Also ist es wichtig, raucht, brennt und stinkt es, dann kann man da vielleicht weniger lange nachdenken. Oder sind Menschenleben konkret gefährdet, dann kann man weniger nachdenken. Aber ganz grundsätzlich, also überhaupt zu verstehen, was ist passiert und dann, nach dieser initiativen Bewertung, einen Handlungsplan zu entwickeln und eben nicht erst mal loszurennen und nicht anzunehmen, es ist mehr und mehr noch in den Köpfen hinterlegt. So wie der Algorithmus von Amazon. Menschen, die das gekauft haben, haben sich auch dafür interessiert. Dinge, Ereignisse, die so sind, haben mit grosser Wahrscheinlichkeit folgende Ursache. Dann rennen die Leute da einfach hin.

So, der klassische Schuss aus der Hüfte heraus dann. Dass man dann irgendetwas annimmt, was vermutlich sein könnte und dann in die Richtung losoperiert, obwohl das vielleicht gar nicht die Ursache ist.

Genau, und dieser psychologische Fallstrick, es fühlt sich halt einfach gut an, etwas zu machen, versus inne halten und zu verstehen, und dann zu handeln.

Ja, verstehe. Das ist ein ganz guter Aspekt. Psychologisch gesehen, es geht vorwärts, es ist vermeintlich besser interpretiert als dann effektiv das Richtige getan worden. Ja, ich verstehe.

Dann bezüglich Frage 2:

Wenn wir das Ganze mit IT-Mitteln untermauern, weil es werden ja verschiedene Modelle geschult, gibt es Modelle, die sind sehr stark IT-lastig. Da wird mit irgendwelchen Prozessen, mit Status, mit irgendwelchen virtuellen Arbeitsräumen operiert. Es gibt aber auch die aus Blaulichtorganisationen heraus geschulten Szenarien, wo dann in Schulungsräumen wirklich noch mit Schreiber und Papier irgendwelche Entschlussfassungen hergeleitet werden. Wie stehen Sie da bezüglich Einsatz von IT-Mitteln während der Stabsarbeit? Ist es eher förderlich? Ist es eher hinderlich? Und wenn ja, in welchen Aspekten ist es eher dienlich und in welchen vielleicht eher nicht?

Tja, ich sag es mal so. Der Zweck heiligt die Mittel. Ich bin weder für, noch gegen IT. Ich bin aber dagegen, wenn ich es so sagen darf, ich bin dagegen, dass man glaubt, dass IT die Lösung ist. IT ist ein Hilfsmittel, heisst, ist der Anwender handlungssicher in der jeweiligen IT-Lösung, kann das eine wunderbare Sache sein. Aber nur die Tatsache, weil man sich da irgendeine IT-Lösung in den Raum stellt, heisst nicht, dass man besser Krisen managen kann. Und insofern finde ich es in hochdynamischen und komplexen Lagen manchmal hilfreicher, mit Papier und Bleistift oder mit einem Whiteboard zu arbeiten. Da kriegt man die Idee des Gefechts, um das jetzt zu benennen, beziehungsweise man kriegt die Optionen des Handelns möglicherweise schneller hin (und auch wieder weg) in diesem Brainstormingmodus, als wenn man es versucht das in irgendeiner Form zu machen. Also, natürlich ist IT, jetzt mal Stichwort «Surface-Hub» oder so, ist natürlich wahnsinnig hilfreich, wenn ich mit virtuellen Teams arbeite, wenn ich Entscheider nicht zusammen habe, oder wenn Entscheider verteilt sind auf Grund der unterschiedlichen Ebenen. Es ist da wahnsinnig praktisch, die Whiteboard-Funktion zu kombinieren mit einer Skypesession die Fähigkeit aus dem Tool heraus zu holen. Damit können Dinge verteilt werden und multipliziert oder was auch immer. Also, insofern ist IT für mich immer nur ein Hilfsmittel und es ist eben nur so gut, wie der Bediener. Und es kann natürlich sein, wenn man nun jetzt in irgendwelchen, ich sag mal, Kernkraftwerken oder ähnlich ist, also wo es hochkomplexe Wirkungsketten und Wirkungslogiken gibt, dass man da bestimmte Checklisten sich hinterlegt an denen man langprüft. Oder irgendwelche Flowcharts hinterlegt und dann sagt, analog zu dem was ihr bei Ospelt habt, das ist okay. Ja, aber das ist jetzt dann im Prinzip ein Abbild eines Gedankens, den man sich vorher schon gemacht hat und nicht die Lösung an sich.

Ja, verstehe. Okay. Also, mehr so als Checkpunkt, wenn es in die Komplexität reingeht, dass man diese Listen auch dynamisch auf den verschiedenen Kanälen nutzen kann. Ja, verstehe und Whiteboard ist ein gutes Stichwort, Surface-Hub auch. Nee, passt – hilft mir an dieser Stelle das einzugliedern. Dies führt mich gleich zur Frage 3.

Sie haben es ganz anfänglich der Frage 2 jetzt angesprochen. Der Zweck heiligt die Mittel. Und wenn man es dann nicht bedienen kann, dann birgt es Risiken. Wo genau liegen denn die Gefahren, wenn es nicht sauber implementiert ist? Was sind Effekte, die da auftreten können und dem Entgegenwirken können?

Naja, zwei Klassiker. Immer ein Lacher bei Übungen, die dann eine hochdramatische Ernstlage ist, wenn man den Rechner zum ersten Mal hochfährt und da steht: Update 1 von 215 wird installiert. Also, diese Nummer.

Oder der Klassiker... mein Passwort habe ich auf dem Rechner gespeichert, aber jetzt habe ich leider meinen Rechner nicht da, weil er kaputt ist. Der ist immer kaputt, an diesem bestimmten Tag. Oder irgendeiner ist quasi der Sit-In und der hat es eben nicht oder der weiss einfach nicht, wie er da reinkommt. Das ist jetzt mal leider der Klassiker. Der passiert relativ häufig. Ist ein Anfängerfehler, aber das ist...

Eine Sache ist aber ein Indiz dafür, dass man mit dieser Software oder IT-Mitteln der Wahl einfach nicht regelmässig arbeitet. So, und es ist immer auch der Umkehrschluss, natürlich wenn man mit IT trainiert hat und das mit IT kann und handlungssicher ist und das alles irgendwie funktioniert, das ist dann kurze Hose Holzgewehr, wenn das Ding nicht da ist. Dann muss man sich erst mal damit abfinden, warum jetzt auch immer, weil es ausfällt, kaputt ist oder gestört ist. Da muss ich immer wieder die Fähigkeit haben, mit Papier und Bleistift das genauso gut zu können, also das Thema Redundanz.

Das Arbeitsmittel fehlt an dieser Stelle und das ist dann wahrscheinlich das Einzige was zur Verfügung steht oder gemäss Beschreibung, das einzige was angedacht ist und wie sie sagen, dann steht man mit Hosenbund Kniehöhe da und weiss nicht mehr weiter. Verstehe.

Das ist halt ein bisschen so wie beim Google-Prinzip in den Köpfen der Leute. Wenn ich es nicht mehr weiss, dann google ich es halt. Ich muss es ja nicht mehr wissen. Das ist ja alles toll. Aber, wenn es jetzt hier um Prozesse, Ablauflogiken geht, wenn es um Checklisten geht, also, wenn ich mich gar nicht damit beschäftigen muss, denn es ist alles da, dann genau ist es eben halt dramatisch, wenn es nicht da ist. Eben diese Scheinsicherheit scheint dann nicht da zu sein. Oder die Sicherheit, die eine Scheinsicherheit wird und man dann fürchterlich ins Schwimmen kommt, wenn man eben wieder selber eine Struktur schaffen muss.

Ja, genau. Man fängt dann eigentlich wieder einen Schritt weiter hinten an, weil die Grundlage zu erarbeiten ist. Ja, verstehe.

Wie stark lassen sich Krisen aus der Ferne managen? Gibt es Möglichkeiten, dass man nicht zwingend vor Ort sein muss? Im Sinne eines Consultings ist dies sicherlich auch denkbar. Aber, dann berät man ja jemanden, der dann die Führung vor Ort wieder inne hat. Oder gibt es Mittel, die es ermöglichen, dass ich als Stabschef oder Krisenmanager, oder wie das Ding dann auch immer heisst, nicht zwingend vor Ort sein muss und da mich trotzdem mit den gängigen Remote-Tools, die es heute gibt, mich irgendwie beteiligen kann an dem Prozess?

Naja, als Krisenstab bin ich sowieso auf der strategischen Ebene tätig. D.h. ich muss mir irgendwas überlegen, muss das Grossbild irgendwie draufhaben. Ich muss priorisieren,

mit Ressourcen umgehen, Stakeholder managen und so das Übliche. Und diese strategische Ebene hat immer eine taktische Ebene nach draussen oder vor Ort. Somit müssen strategische und taktische Ebene nicht zwingend beieinander sein. Was die strategische Ebene braucht, um gut zu entscheiden, gut im Sinne von effizient und wirkungsvoll, ist, dass sie Augen und Ohren hat da draussen, auf die sie sich verlassen kann. Auf das Thema Lage: Wenn das strategische Element kein Lagebild bekommt sondern nur irgendwie herumphilosophiert, dann wird es nicht wirkungsvoll sein. Halsumkehrt: Ferne dann, wenn funktionierende Sensorik, wie auch immer, funktioniert und validiert. Also, nicht hören und nicht Annehmen und CNN berichtet und RTL sagt auch, sondern eben wirklich Augen und Ohren vor Ort haben, die mir das bestätigen, das ist wirklich so. Wir brauchen jetzt das, das ist die Lage und dann kann natürlich der Krisenmanager auch im Sinne einer Methodenkompetenz die richtigen Fragen auch aus der Ferne stellen. Dann geht es nur noch darum, wie gut ist die Verbindung im wahrsten Sinne. Und wie viele Dimensionen bildet diese Verbindung auch ab? Ist es nur Text, auch Ton oder auch Text, Ton und Bild? Das kommt drauf an.

Also, keine Drittquellen verwenden, wenn es um die Informationsbeschaffung geht. Wirklich sich auf eigene Mittel, eigene Kommunikation, eigene Informationsbeschaffung berufen und dann ist es per se nicht unmöglich, eben weil diese zwei Ebenen getrennt sind, zwischen Taktik und Operativ. Habe ich so weit verstanden.

Genau, es kann immer eine Phase geben. Meistens ist es in einer Chaosphase ja so, es gibt diese Phase der Unsicherheit, bis ich meine Augen und Ohren vor Ort hab. Denen, die ich vertraue. Und bis dahin ist es «Hören-Sagen», sind es Annahmen, sind es nicht bestätigte Berichte, also es sind Formulierungen. Naja diese Floskeln. Am Ende ist es ja das, irgendwann komm ich von dieser Phase, von grau/fluffy hin zu ich habe es angefasst, ich habe es gesehen, so ist es. Dann wird, in der Logik jetzt, die Entscheidung auch besser.

Ja, verstehe.

Jetzt hat man so ein Modell ja auch eintrainiert und das hat ja viel auch mit Routine zu tun, auch mit Kenntnisse über Abläufe, von mir aus auch mit IT-Mitteln, wie wir vorhin auch schon diskutiert haben. Wie schwer ist so ein Veränderungsprozess, wenn ich da mit einem neuen Modell komme? Changemanagement ist ja per se nicht einfach, da gibt es gewisse Dinge, die zu beachten sind. Gibt es da gewisse Fallstricke, die irgendwie da sind, im Sinne von Krisenmanagementprozess, wenn man den da jetzt abändern möchte?

Also ich würde sagen, nichts Spezielles im Kontext Krisenmanagement. Sie haben gewisse Stichworte gesagt. In dem Moment «Change»: Die Bereitschaft zum Change funktioniert beim Mensch nur über Schmerz. Wenn ich den Schmerz nicht habe, dann bin ich nicht bereit zu ändern. Also, das ist das Thema die Einsicht. Jetzt auch Ignorieren des Alten und willkommen heißen des Neuen, das ist beim Menschen schwierig. Das ist eine Frage der Kultur, das ist eine Frage der Erklärung und am Ende eine Frage der Kommunikation. So, und auf der anderen Seite gibt es, genau wie Sie es sagen, ein System, das man praktiziert hat. Dies gibt Sicherheit, Handlungssicher, gibt Struktur. Man ersetzt diese Handlungssicherheit durch Unsicherheit. Ich weiss nicht, ob das funktioniert. Ich weiss nicht, ob das gut ist und tief drinnen hab ich sogar das Gefühl, dass ich das gar nicht will. Das ist natürlich schwierig. Das dauert glaub ich so lange, wie entweder handelnde Personen oder meinungsgebende handelnde Personen ausgetauscht sind, oder wirklich erlebt haben, dass es besser ist.

Dieser Schmerzeffekt wie Sie es angesprochen haben. Also wirklich...

Ja, oder beziehungsweise auch positiv: Man sagt, verdammt nochmal, jetzt mal gut. Sie werden eben einen brauchen, der diese Widerstände aktiv überwindet.

So einen Meinungsmultiplikator?

Ja, oder eben eine sehr hochbezahlte Meinung, der sagt: «Achtung null, ich will das nicht mehr, ich will jetzt nur noch das.» Und dann eben, das ist dann mehr das Direktive.

Okay. Ja, passt.

Sonst würde der Anwender keine Notwendigkeit erkennen, es einfach zu tun. Wie gesagt, weil er hat Mehraufwand und Unsicherheit und einfach die Notwendigkeit mit mehr Engagement sich etwas anzunähern, was er eigentlich erst gut findet.

Ja, verstehe. Es braucht einen klaren Trigger. Der muss verstanden und akzeptiert sein und der Wille muss da sein, das zu verbessern.

Ja.

Dann Punkto Wissensmanagement: Da gehen wir davon aus, dass wir aus bestehenden Daten, wieder richtige Schlüsse ziehen können. Für Folgeszenarien oder Folgeanwendungen dann auch wiederverwendet werden und irgendwie eine Hilfestellung bieten und egal in welcher Aussage, dass dann die Daten aufbereitet und welche Aussage gezogen oder resultiert wird. Gibt es da Daten, die aus Ihrer Sicht, Szenario unabhängig, wohl bemerkt, irgendwie sinnvoll sind, dass man die in einer besonderen Art und Weise aufbereitet und wieder zur Verfügung stellt? Zum Beispiel im Sinne von «Lessons learned», dies ist ja so ein Klassiker. Aber gibt es Ansätze daraus,

wie man die zur Verfügung zu stellen hat, dass man da später darauf zurück greifen könnte?

Nein, ich glaube nicht. Mir fällt jetzt nichts ein, ausser «Lessons learned», was ja im Prinzip am Ende so ist: Man kann ein Problem erst dann erkennen oder man kann erst Fragen stellen, wenn man ein Problem kennt. Das grosse Thema bei solchen Ereignissen ist: «Das hatten wir noch nie.», oder dass diese maximal ungünstige Verknüpfung von Ereignissen, die dann in Summe zu einer Kettenreaktion führen, die dann in Summe dazu führen, dass irgendein Scheiss passiert. So und dieses, umso früher im Prozess man all das erkennt, also die Zusammenhänge erkennt und je früher man im Prozess anfängt andere Frage zu stellen als das was man so üblicherweise aus seinem Business heraus kennt, desto früher kann man partizipieren, desto früher kann man bessere initiative Entscheidungen treffen. So und, in der Phase dann «Lessons learned», oder «Lessons identified» wird man genau darauf schauen. Wo war der Zeitpunkt, wo wir quasi das Bekannte verlassen haben und das Unbekannte akzeptiert und dann verstanden haben. Das sind szenariospezifische Informationen, aber die Fragen, die dahinter stecken sind szenariounspezifisch. Und das ist das, was man am Ende immer wieder hört: «Wir hatten schon mal Ähnliches und da ging es halt in die und die Richtung...» und dann ist man halt da.

Okay. Verstehe. Ja, passt.

Welche Mittel im Sinne von Zusammenarbeit würden Sie in der Anfangsphase einer Krisensituation einsetzen? Sie haben vorhin gesagt, dass gerade die Initialisierungsphase, also auch die Problemerkennung, ziemlich essenziell ist für den weiteren Verlauf der Krise. Soweit stimme ich mit meiner persönlichen Meinung überein. Was gibt es in diesem Punkt für unterstützende Mittel, gerade auch in der heutigen digitalen Welt, die Sie empfehlen würden einzusetzen? Ich habe in der Frage ein Paar aufgeführt, von WhatsApp-Gruppen bis zur gemeinsamen Dateiablage, Videokonferenz etc. Das muss nicht abschliessend sein. Gibt es da welche, die Sie regelmässig nutzen oder gibt es da Empfehlungen, die Sie aussprechen können?

Also, unter der Überschrift «Alarmierung»: Da sind es eben so was wie WhatsApp oder wie die auch immer heissen. Das ist ja einfach nur sich definierende Gruppe von Leuten oder ich kaufe mir eine Software, die das kann. Ich definiere irgendwelche Alarmierungsgruppen oder Gruppen, die zum bestimmten Sachverhalt zu alarmieren sind und dann werden die alarmiert. Also das funktioniert. Gemeinsame Datenräume, ob das jetzt Sharepoint ist, oder irgendeine andere Cloudlösung, machten Sinn. Im Sinne von Checklisten oder szenariobasierten, oder auch methodisch ablauforientierte

Checklisten machen Sinn. Also, einfach... heute hat jeder mindestens mal ein Smartphone dabei, manchmal auch ein iPad und wenn man ganz viel Glück hat auch ein Laptop. Aber in unterschiedlicher Schattierung von Kauf kommt man dann an bestimmte strukturgebende Dokumente. Das ist es ja. Also, Videotelefonkonferenzen sind heute Standard. Idealerweise ist das ja über eine Software alles verknüpft, also Alarmierung, Dateiablage und eben dann die Telefonkonferenz. Dass man so in einem Ökosystem bleibt. Idealerweise in einem, welches ich aus meinem Alltag kenne. Dies schafft dann wiederum Handlungssicherheit in der Anwendung. Und Video ist toll, denn da sieht man, wenn einer nicht mehr zuhört. Das ist einfach wichtig. Schweift einer ab, wenn es konfliktär ist oder wenn es wichtige Entscheidungspunkte gibt? Live-Standort und so was kann sinnvoll sein. Aber am Ende des Tages ist da die relevante Information, wie lange dauert es bis du da bist. Oder kommst du. So was kann man selbst erklären oder das macht eine Software, das ist halt eine Spielerei. Aber so was wie ein Surface gibt auch für mich extrem viel Sinn.

So ein digitales Whiteboard, dass wirklich dann von zwei getrennten Stellen benutzt und verwendet werden kann.

Ja, genau.

Die nächste Frage, die können wir eigentlich soweit ein bisschen überspringen, weil mobiler Arbeitsplatz haben wir vorhin mit operativer, was haben Sie gesagt, strategischer Ebene, schon angesprochen, dass es da soweit ermöglicht wird.

Frage 9, zum Stellenwert IT-Mittel bei der Implementierung, das haben wir auch angesprochen.

Wenn Sie jetzt als Berater in Unternehmen reinkommen, eben so die KMU-Grösse mit 100 Mitarbeiter oder mehr, wie stark würden Sie eher auf herkömmliche Prozesse setzen bzw. wie stark würden Sie vielleicht auch gewisse IT-Mittel empfehlen, die da einzusetzen sind?

Ja, da kommt jetzt mal eine ganz weiche Antwort. Das würde ich jetzt mal abhängig machen von der Kultur des Unternehmens. Wenn ich jetzt bei Microsoft bin und denen sage: «Leute, ich hab eine super Idee, wir machen das jetzt mit Bleistift und Papier.», dann schauen die mich an und verstehen mich nicht. Und genauso, wenn ich merke, dass alle irgendwie mit Papier und Bleistift da arbeiten und Mindmaps malen, dann würde ich vorsichtig sein mit «Sie brauchen hier auf jeden Fall ein Surface, sonst geht gar nichts.» Am Ende des Tages ist IT immer nur unterstützend und muss halt zu der Art des Arbeitens und zu der Art des miteinander Arbeiten passen. Und wenn das dann der Kultur entspricht, wie gesagt, ist es toll. Das muss geschult werden, dann macht es Sinn, dann

ist es eine gute Investition. Wenn nicht, würde ich fragen, muss es sein? Also, jetzt Zeitgeist usw. klar. Das wäre jetzt dann nicht...

...eine zwingende Voraussetzung?

... eine zwingende Voraussetzung. Genau.

Ja, verstehe. Gut.

Jetzt ist eigentlich Frage 10 soweit inkludiert, gerade wegen dem kulturellen Aspekt, den Sie ansprechen. Dann würde ich gerne auf Frage 11 noch Bezug nehmen. Bzgl. Krisenkommunikation, da geht es vor allem um den Aspekt der sozialen Medien. Wie stehen Sie dazu? Ist es sinnvoll über soziale Kanäle zu kommunizieren oder ist man da eher vorsichtig? Bezüglich Rückmeldung und Dialog und nicht nur Monolog. Ja, wie stehen Sie zu dem Aspekt?

Also, auf der einer Seite - zwei Herzen schlagen in meiner Brust. Das eine ist, klar, über soziale Medien kann man schnell mit vielen Leuten kommunizieren. Das ist gut. Gleichzeitig, wenn man mit vielen Leuten unkontrolliert oder unkoordiniert kommuniziert, dann kann es schlecht sein. Weil das Ding bekommt man nicht wieder eingefangen. Wenn da einer anfängt, unabgestimmt oder im Widerspruch zu einer offiziellen Kommunikation zu kommunizieren, dann ist das der Supergau. Das bekommen Sie nie wieder eingefangen. Die Glaubwürdigkeit ist im Arsch und alles andere auch.

Und ein weiteres Thema: Soziale Medien sind in der Regel nicht dokumentierbar. Oder andersrum, es wird schwer zu dokumentieren oder irgendwas zu sagen, auf welchem Kanal habe ich eigentlich was gesagt. Also gerade weil dann - der Eine macht es über WhatsApp und der Andere über das und sie über sie. Also, insofern, auch da braucht es eindeutige Regel, wer kommuniziert was und dann eben auch den Kanal festzulegen und das auch in irgendeiner Form dokumentieren. Dann kann das ganze sinnvoll sein, gerade wenn es darum geht, mit Mitarbeiter in Kontakt zu kommen oder ähnliches. Auch da wieder, wenn ein Unternehmen - ich hab vergessen wie das heisst - es gibt ja so, firmeninterne Chatkanäle. So was kann natürlich super sein.

Ah, so ein Chatbot? Der eigentlich dann auch automatisiert Content generiert und dann situationsbezogen gewisse Dinge beantwortet?

Nein, es gibt so was wie iMessage für Unternehmen – so was Internes.

Ah, Skype for Business, so die Schiene. Okay.

Es läuft so in dem Microsoft-Ökosystem, vielleicht sogar in der Skype-Welt, das man dann so einen eigenen Chat hat. Das kann natürlich wahnsinnig gut sein. Aber wie gesagt, das Problem ist die Kontrolle der Information.

Teams heisst es glaub ich jetzt.

Okay.

Frage 12 geht so ein bisschen ins Selbe einher. Ich hab das jetzt soweit notiert.

Dann bei Frage 13: Kann jemals ein biologischer, also ein menschlicher Stabsmitarbeiter durch einen Algorithmus ersetzt werden? Da gibt es ja verschiedene Gedankenanstösse. Ich sag mal in Punkto Juristerei, dass ein Anwalt auch nur entscheiden muss, ob der Paragraph so ausgelegt ist, dass es noch zutrifft auf den Fall oder nicht. Es sind ja alles Entscheidungsfragen, die zu stellen sind. Und hier, ich sag mal im strategischen Krisenmanagement ja auch. Ich nehme all die Inputs, die mir vorliegen und lass sie durch einen Algorithmus durch und versuch die bestmögliche Handlung dann abzuleiten, die für meinen Fall sich irgendwie aufdrängt. Ist so etwas, ohne Sciencefiction-Ansatz denkbar, aus Ihrer Perspektive betrachtet? Oder ist es ein absolutes Non-Ding und es wird immer eine Person brauchen, die hier die Entscheidungen trifft?

Also, dafür bin ich, glaub ich, einfach zu alt. Das muss ich mir einfach eingestehen. Ich weiss, dass es diese Art von Forschung gibt. Und ich bin mir sicher, dass diejenigen die forschen, dass die echt daran glauben, dass dies möglich sein wird. Ich würde sagen, ich glaub es dann, wenn ich es gesehen hab. Zum einen und zum anderen, will ich nicht sagen, dass es nicht geht, ich kann es mir einfach nicht vorstellen. Und, das Zweite ist, natürlich muss irgendeiner diesen Algorithmus programmieren bzw. dann das, was als Ergebnis rauskommt, also KI und hin und her. Kann KI wirklich so derartig um die Ecke denken, wie dies vielleicht mal notwendig sein müsste? Das weiss ich nicht. Also, das heisst, Umkehrschluss, ich glaube, dass es eine Kontrollinstanz braucht. Möglicherweise ist dieses Team dann kleiner, als heute. Weil der Anspruch an den Krisenstab ist postfunktionale Entscheider usw. an einen Tisch zu haben, dann könnte ich mir vorstellen, im Sinne der Entscheidungsvorbereitung, courses of action, warum nicht? Aber ich glaube, am Ende des Tages gibt es immer noch ein Element, dass da heisst, das fühlt sich einfach nicht gut an. Oder, das ist etwas, da sollten wir hinschauen oder ich will das so. Also gerade jetzt im Kontext, vielleicht sogar inhabergeführte Unternehmen usw. also, da wo so eine emotionale Kompetenz mitreinkommt, finde ich es schwer, dass mit KI abzubilden.

Ja, also, das aus der Hand zu geben. Okay.

Last but no least. Die Krisen, die so beinahe entstanden sind, ich sag mal Vorfälle, die aufgetreten sind und dann eben doch nicht zu einer Krise geführt haben: Die beinhalten ja auch Daten, die dann wiederzuverwenden sind. Von mir aus auch die echten Krisen, die dann eingetreten sind. Auch diese haben eine gewissen Latenzschwelle mal überschritten, dass sie dann auch als Krise deklariert und unter diesem Schema abgewickelt wurden. Gibt es da im Sinne einer Früherkennung gewisse Aspekte, die sicherzustellen sind, dass man längerfristig auch Modelle aufbauen kann um eben solch heranbahnende Krisen besser identifizieren zu können?

Naja, für mich schliesst sich da eigentlich der Kreis zu der ersten Frage. Wenn es mir gelingt, Logiken in der Dramaturgie zu erkennen, wenn hier das, das und das passiert und der Auswirkungsgrad so, so und so ist und mein Business so und so und so betroffen ist, oder ähnliche Leitfragen, dann ist das etwas, da möchte ich mit dieser krossfunktionalen Organisation draufschauchen. Und ich möchte durch den Kopf einer realen Person das durchfiltern lassen. Und wenn der danach hinterher noch dieses ungute Gefühl hat und ich sage, da schaue ich darauf, damit ich dann schnell handeln kann, dann habe ich sehr viel präventiv getan. Also, wenn ich dann eindeutig kommuniziert die Stakeholder identifiziert und informiert habe und wenn ich notwendige Entscheidungen früh getroffen habe, dann bekomme ich die Kuh möglicherweise wieder vom Eis. Dann war das knapp oder das hätte auch böse ausgehen können. Im Umkehrschluss, wenn ich es nicht mache oder nicht gemacht habe, kann das dann der Grund sein, wo man sagt, okay, das war das «Aus», warum wir schlussendlich in die Krise gelaufen sind. Das heisst, das Thema «early warning» Thema, Assessment und das Thema «Was ist eigentlich eine Krise?», also im Offensichtlichen, wenn man jetzt diese Schattierung von grau sich dann überlegt, was ist denn das eigentlich? Und dann einen besonders, ich sag mal, geschulten oder besonders sensiblen oder erfahrenen Menschen, also noch effektiven Menschen, der sich das eben überlegt und sagt, ja das finde ich auch. Das ist so im Sinne dieses begründeten Anfangsverdachts, das ist nicht gut, das behalte ich im Auge...

Ja und das ist am Ende auch ein Teil, ich sag mal, eines Kulturgutes einer Unternehmung. Wenn man dann wieder im Sinne von «lessons learned», wenn man dann sagt: «Okay und hier haben wir Mist gehabt, deswegen schärfen wir unsere Filter und reden auch offiziell darüber.» Und sagen das der relevanten Öffentlichkeit: «Schaut mal Leute, hier war es wirklich knapp und dank dessen war es nur knapp und nicht schlimm. Wenn wieder so etwas passiert, achtet darauf.» Dieses Sensibilisieren und Kultivieren und insgesamt eine positive Kultur, also, Krise ist immer «uhhhh» und Krise ist immer, «Jemand hat versagt oder jemand hat was falsch gemacht.» Nein, genau

anders herum! Wir haben keine Krise bekommen, weil Leute auch den Arsch in der Hose hatten. Am Ende sind es Menschen, die den Arsch in der Hose hatten und sagen: «Ich hab mich verzockt, hier ist was passiert. Jetzt lassen wir mal das Warum weg und schauen nur, was machen wir nun.» Das ist ein eine Frage von Kultur, also auch von Fehlerkultur. Auch von diesem Blackbox-Syndrom, falls Sie das Buch kennen. Grossartig. Diese unterschiedlichen Kulturen, die da beschrieben werden. In der einen Welt darf es keine Fehler geben und deswegen passieren ständig welche. Und in der anderen Welt können Fehler passieren und was können wir daraus lernen. So wird das System immer besser.

Genau, das entwickelt sich immer weiter. Das ist wunderbar beschrieben in dem Buch. Ein gutes Beispiel an der Stelle.

Ja, okay. Ich bin soweit durch. Ich habe eine letzte Anschlussfrage. Die steht nicht auf der Frageliste. Wie auch Sie, habe ich, zumindest bei mir in der Schweiz, Sie in Deutschland, eine Offizierslaufbahn durchlaufen dürfen. Wie stark ist der Nutzen aus Ihrer Sicht, was man da mitnehmen kann, im Sinne strukturiertem Arbeiten auch bzgl. Stabsarbeit, bzgl. Prozesse im Lage beurteilen, im Entschlussfassung treffen. Hilft das sehr oder denken Sie, dass ist eine komplett andere Schiene und es ist privatwirtschaftlich nicht anzuwenden?

Also, ich bin der Meinung, es gibt nur zwei Organisationen, wo man Führung lernen kann. Das Eine ist das Militär und das Andere, die katholische Kirche. Weil da gibt es auch die höchstbezahlte Meinung am Ende des Tages. Also, insofern finde ich das Militär jetzt gar nicht so, dogmatisch gemeint, als ein Synonym für eine Organisation und da kann man auch das Rote Kreuz oder das Technische Hilfswerk oder vergleichbare Disaster-release-Organisation nehmen, wo einfach Führung gelernt wird. Führung in beiden Facetten, einmal die Methodik und einmal die Relevanz des Ganzen. Und weil man eben auch Verantwortung übernimmt und für diese Verantwortung eben auch einsteht, dann eben auch noch vor seinen Männern, da schliesst sich der Kreis. So eine Relevanz auch erlebt, von Entscheidung, das schult enorm und je nachdem, in welchem militärischen Kontext das ist. Also, hier mal das Prinzip des Infanteristen. Das Leben in der Lage ist dann nochmal eine Nuance anders als innerhalb des Systems von Militär. Also dieses Leben in der Lage, ich kann nur das Benutzen, was ich dabei habe, ich muss improvisieren. Dies ist viel mehr Lifestyle oder mentales Modell als bei irgend so einer Artillerie oder Panzereinheit, die halt irgendwie Kästchen spielen. Das Grundprinzip also: erstens Hierarchien, zweitens Verantwortung übernehmen und drittens sich unterordnen, einem übergeordneten Ziel. Das ist für mich Militär. Und das finde ich, kann man genau

dort lernen. Oder bei so etwas, was so ist wie dort. Also ich denke, das Thema Verantwortungsdiffusion in der Wirtschaft ist ein riesen Problem, verursacht durch diese Matrixorganisationen. Immer war es irgendwie der Andere und der Andere ist schuld usw. Das ist im Militär einfach auf Grund dieser Einfachheit am Ende, bis hin zu, und wenn der vorne umfällt, dann steht dahinter einer und übernimmt halt im Sinne der übergeordneten Führung handelnd. Also, all diese Grundsätze, die da sind, ich vermisse sie in der Wirtschaft und im Krisenmanagement umso mehr.

Gut, deckt sich sehr stark mit meiner Meinung. Ich hätte es nie so blumig formulieren können.

Herr Kestner ich bedanke mich ganz herzlich für diese wirklich sehr ausführlichen Schilderungen von Ihnen. Ich würde mir erlauben, dies auf Papier zu bringen und Ihnen zur Durchsicht nochmals zuzustellen. Dann können Sie selbstverständlich nochmals kurz darüberlesen. Sofern das Interesse besteht, haben Sie natürlich absolut auch ein Anrecht am Schluss auf das Ergebnis der Arbeit. Jetzt auch umso mehr, da Sie ja nun mit dem Interview zu einem sehr wichtigen Teil mitgewirkt haben.

Das würde mich freuen. Tatsächlich auch aus täglicher Motivation heraus, fände ich es sehr spannend. Die Leitfragen, die Sie gestellt haben, finde ich spannend. Auch spannend, was Sie sozusagen daraus machen. Falls das dann auch wiederum für mich eine Bereicherung ist, weil ich das so akademisch wahrscheinlich nicht durchdrungen hab, wie Sie es jetzt durchdringen, mit den Modellen und so. Also, es ist eine absolute Win-Win Situation. Dann freue ich mich, wenn es hilft, dass Sie da Ihrem Ziel näherkommen.

Ja, cool. Freut mich auch, dass Sie mitgemacht haben. Herzlichen Dank. Auf jeden Fall, mache ich sehr gerne, dass Sie das Exemplar danach bekommen. Ihnen einen guten Flug und gute Reise.

Schönen Nachmittag. Besten Dank. Auf Wiederhören.

Dankeschön und in diesem Sinne. Tschüss.

7.4 Transkription Interview Cornel Furrer

Gewähltes Medium: Telefoninterview

Start des Interviews: 17. Juli 2019, 09:45 Uhr

Dauer des Interviews: 21 Minuten

Beteiligte Personen (Farbcode):

- Cornel Furrer
- Reto Siegenthaler

Transkript:

Grüezi, Cornel.

Hallo Reto – so können wir nun starten.

Ich habe rund 20 Minuten Zeit – reicht dies?

Ja, dies reicht. Dann legen wir doch gleich los.

Also welche Phasen sind im Prozess wichtig.

Ja genau, die Fragen hast du ja bekommen – es geht primär um die Phasen als Einstieg.

Also das ist ganz klar. Ohne Alarmierung geht gar nichts. Da kann man den besten Krisenstab haben, wenn man nicht Alarmieren kann, nützt dieser nichts. Im Prozess der Alarmierung benötigt es Bereitschaftsgrade. Wenn der Bereitschaftsgrad nach «best effort» geregelt ist, also man kann gehen oder nicht, man kann den Anruf entgegennehmen oder eben auch nicht, ist dies die tiefste Stufe. Danach kann man die Bereitschaftsgrade sukzessive erhöhen, wie gewisse Elemente des Krisenstabes, z.B. den Krisenmanager oder den Stabschef, Chef Lage, Kommunikation, Recht. Das sind für mich so die Kernfunktionen, die man dann auf eine höhere Bereitschaftsstufe setzt. Die Bereitschaftssituation ist dem notwendigen Betrieb auszurichten, z.B. 24/365 oder nur zu Betriebszeiten.

OK, dann ist die Alarmierung deiner Meinung nach das A und O?

Ja, das A und O. Wenn die Alarmierung nicht durchführbar ist, funktioniert alles Nachgelagerte auch nicht. Das Zweite, das man nennen kann, ist die Phase bis zum Orientierungsrapport. Die Problemerkennung ist die wichtigste Intelligenz-Aufgabe, die zu lösen ist. Wenn in der Problemerkennung Falscheinschätzungen vorgenommen werden, du kennst meinen Satz «klotzen und nicht kleckern...», müssen Priorisierungen gesetzt werden. Was in den ersten zwei Stunden falsch läuft, wird man in den nächsten Tagen büssen.

Ja, ich verstehe.

Welche Rolle spielen IT-Mittel innerhalb der Stabsarbeit und im Stabsarbeitsraum...

Du sprichst von der Stabsarbeit und nicht vom Stabsarbeitsraum, richtig?

Ja, das ist der Kontrast zur manuellen Arbeitsweise. Hier noch manuell, einfach als Hilfsmittel, innerhalb des Arbeitsraumes, in welchem man sich eingerichtet hat und die Bearbeitung nach herkömmlicher Methodik durchführt.

Aber du fragst nach den IT-Mitteln, richtig?

Ja, genau. Richtig.

Ja, IT-Mittel sind gut, wenn ich Analysen erstelle oder irgendwelche andere Teilnehmer über Sachverhalte informieren muss. Auch, wenn ich Einträge ans Meldejournale erteile oder die Führungsunterstützung benötige. Dann setze ich, soweit möglich, die IT-Mittel ein. Anstelle schriftlicher Vermerke auf Papier, diktiere ich diese mündlich und gebe diese weiter, damit sie elektronisch weitergegeben werden können. Dies bedingt aber, dass bei Darstellungen, z.B. mit Mindmap oder anderweitigen Tools, diese auch projiziert werden können. Diese sollten in einem Stabsarbeitsraum auf mehreren Beamern dargestellt werden können. Es braucht dann eventuell auch Drucker im Format A3 dazu. A3 ist ein Format, bei welchem mehrere Personen noch gemeinsam damit arbeiten können.

Ja, das verstehe ich. Danke für die Antwort.

Welche Risiken bestehen für den Krisenstab, wenn die IT-Mittel für die Bewältigung der Krise nicht zur Verfügung stehen oder nicht korrekt eingesetzt werden können?

Also, das ist klar. Bei der Alarmierung braucht es IT-Mittel. Und wenn diese nicht in elektronisch digitaler Form zur Verfügung stehen, kommt man gar nicht zum Fliegen.

Während der Krise muss ich mich ja auf den Worst-Case vorbereiten. Hier kann es dann sein, dass ich diese IT-Mittel nicht wie angedacht zur Verfügung habe. Das heisst, dass ich noch die Batterie vom Laptop, oder die Autobatterie auf dem Parkplatz habe, damit ich den Laptop wieder aufladen kann. Oder, eventuell kann ich dann mit einer Powerbank operieren.

Unter dieser Voraussetzung heisst dies in der Kommunikation, dass mein «Auge vor Ort» nicht mehr telefonisch erreichbar ist. Und ich zähle auch die Telefonie als IT-Mittel. Denn dann besteht ein grösseres Problem. In diesem Fall muss der ganze Prozess neu skaliert werden und er verfällt ins «Meldeläufersystem» zurück. Dann wird alles per Papier geführt. Deswegen sollte auch der papierbasierte Ablauf, z.B. wegen Stromausfall, geübt

werden. Also, einen Business-Continuity-Plan erstellen und aufzeigen, wie eine Krise zu managen ist, wenn ein Stromausfall oder ein IT-Ausfall besteht.

Ja, das ist soweit verständlich.

Unter welchen Voraussetzungen lassen sich Krisen aus der Ferne managen?

Ja, richtig, die Remote Variante.

Da müssen die Kommunikationsmittel vorhanden sein. Es braucht dazu die Telefonie.

Ich habe schon komplette Krisen vom Auto aus gemanagt. Oder, es gibt auch international tätige Unternehmen, die nie in einem physischen Krisenstabsraum sind, sondern immer nur in einem virtuellen Krisenstabsraum zusammenkommen. Das sind beispielsweise Grossbanken. Die haben zum Beispiel einen Raum, in dem die Personen vermeintlich einander gegenüber sitzen. Diese sind jedoch nur durch die Raumgestaltung und Videoübertragung zugeschaltet. Mit der Videoübertragung wird immer mehr auf Mittel wie Skype und Dokumentenaustausch gesetzt. Das Denken ist gut. Wenn Krisen neu auch aus der Ferne gemanagt werden sollen, dann ist es dennoch eine gute Voraussetzung, wenn man seine Gegenüber kennt. Das ist das «KKKK», Krisen, Köpfe und ihre Kompetenzen kennen. Da man so natürlich viel mehr mündlich erledigt, muss man daher auch wissen, was dem anderen mündlich zugetraut werden kann. Ich kann es ja dann nicht vor Ort kontrollieren.

Verstehe, aber man kann es eben besser einschätzen, wenn man die Person kennt?

Ja, genau. Aber es kommt ja möglicherweise noch vor, dass das Auge vor Ort nicht ersetzt werden kann. Wenn es eine aktive Stromversorgung und ein Mobiltelefon gibt, kann mir eine live Reportage ermöglichen, die Situation vor Ort, die Einsatzleitung etc. einzusehen und zu kontrollieren.

Ja, das ist gut und verständlich.

Welche Aspekte sind bei Änderungen im Krisenmanagementsystem besonders zu beachten und wie lange dauern solche Veränderungen?

Ja, hier geht es darum, dass man einen eintrainierten Prozess hat und nun diesen mit anderen Mitteln und Methoden ergänzen möchte. Eventuell wird er auch abgewandelt. Was muss man hier besonders beachten, damit man die Personen wieder auf die neue Arbeitsweise hochheben und das Neue eintrainieren kann?

Einfach gesagt. Üben, üben, üben. Aber nicht nur auf dem Papier mitteilen, dass jetzt die Methode geändert wurde. Das reicht dann nicht.

Man muss es richtig in Fleisch und Blut übergehen lassen?

Ja, es muss einfach erlebbar sein. Es dürfen Fehler gemacht werden, damit man aus den Fehlern lernen kann.

Ja, das reicht zu dieser Frage. Besten Dank.

Welche Daten...

Ja, welche Daten sind (unabhängig vom unmittelbar eingetretenen Ereignis und im Sinne des Wissensmanagements) über den Führungsrhythmus hinaus aufzubewahren?

Ja, genau. Hier komme ich in den Bereich des Wissensmanagements rein. Wenn man bedenkt, dass sich anbahnende Krisen mit einer Früherkennung auch besser erkannt werden sollen. Oder, eventuell auch vollkommen unabhängig vom Szenario versucht werden, irgendwelche Daten zu verwenden, z.B. welche Personen in Krisensituationen besonders gut zusammenarbeiten können etc... , dies können solche Metadaten sein. Was könntest du dir hierbei vorstellen? Was könnte von besonderer Wichtigkeit sein, dass man diese Daten längerfristig archivieren sollte, um später darauf zurückgreifen zu können.

Ja, Konstellation von Krisenstäben oder Kompetenzen von Krisenstabsmitgliedern. Das ist sicher etwas. Auch betreffend Durchhaltevermögen, Analysefähigkeiten, Flexibilität, Phantasie im Sinne von «Szenariodenken», Vorstellungsvermögen, Entscheidungsverhalten – das sind alles derartige Punkte. Wenn ich heute Assessments mit Krisenmanagern durchführe, kommen diese Eigenschaften vor. Zum Beispiel, Entscheide – wie entscheidet jemand beziehungsweise wie lange verharrt er bei einem Problem, das scheinbar unlösbar aussieht? Bleibt er dran und gibt nicht einfach auf? Oder, ist er nach einer halben Stunde noch dabei oder hat er schon aufgegeben?

Aber welche Informationen sind unabhängig aufzubewahren? Ähm....

Also, hier steht ja der «Wiedernutzen» von bestehenden Daten im Mittelpunkt der Frage.

Ja, natürlich. Alles was ein mögliches Krisenpotential im Unternehmen hat, also sicher mal alle Business-Continuity-Pläne und alle angepassten BCM-Pläne und alle Vorversionen der BCM-Pläne. Dann auch das ganze Netzwerk ausserhalb des Krisenstabes. Zum Beispiel personelle Belange, wie, wo habe ich Ressourcen, auf die ich bei Bedarf zurückgreifen könnte.

Verstehe, also auch Wissensträger?

Und natürlich auch Infrastrukturen, die mobilisiert werden können. Also konkret bei deinem Arbeitgeber: wo bekomme ich Kälte, wo bekomme ich Wärme, wo bekomme ich Gas, wo bekomme ich, ist egal was, her. Alles was ich mir irgendwie vorstellen kann, was

in einer Krise nicht mehr vorhanden sein könnte. Dann aber auch Berichte, wie Zeitungsberichte, Berichterstattungen in Branchenpublikationen, wo allenfalls Vorfälle geschehen sind. Ja gut...

Ja, gut, das reicht schon mal.

Welche kollaborativen IT-Mittel könnten im Rahmen der Initialisierungsphase und in der Informationsbeschaffung zielführend eingesetzt werden?

Also, das ist klar. WhatsApp-Gruppen. Selbstverständlich Alarmierungssysteme, welche ich heute ja direkt mit einer Telefonkonferenz koppeln kann. Ein Alarmierungssystem, das mir immer gleich sagt, welches Krisenstabsmitglied noch wie weit entfernt vom Kommandoposten, vom Führungsraum, ist. Da sehe ich, wenn er sagt, er komme in einer halben Stunde, dass er jedoch schon direkt vor der Türe steht. Oder, ich sehe, dass er im Stau steht.

Elektronische Checklisten für Einschätzungen sind sehr wichtig. Gerade früh morgens um 03:00 in einem 24/365 Betrieb muss ich mit Checklisten arbeiten können. Diese sollten schnell verfügbar sein oder auch auf meinem Handy auch lokal abgespeichert werden können. Nicht mit irgendwelchen komischen Links, die dann nicht funktionieren, in der Cloud oder sonst wo. Also, nicht virtuell, sondern physisch auf dem Gerät. Also, so gespeichert, dass ich es direkt aufrufen kann.

Dann könnte es eine gemeinsame Dateiablage brauchen? Ja, das kann ich mir vorstellen.

Sonstige weitere Kollaborationen, wie Teams von Microsoft etc. Alles soll genutzt werden, was irgendwie geht. Jedoch alles nur einfach, nicht parallel oder doppelt geführt.

Dann die nächste...

Ein mobiler Arbeitsplatz kann für den Krisenmanager vorteilhaft sein. Der ist immer dort, wenn der Krisenstab weit weg vom Ereignis ist. Es braucht das Auge vor Ort. Zum Beispiel, in der Industriefeuerwehr der Region Basel hat der Krisenstab ein Fahrzeug ausgerüstet. Es beinhaltet alles, was benötigt wird, um das Geschehene vor Ort managen zu können. Der Krisenstab ist in einem Bunker. Das Auge vor Ort nutzt dieses Fahrzeug. Es schwärmen 3 bis 4 Personen aus und führen die Nachrichtenbeschaffung aus. Die sind mit allem ausgerüstet, von Megaphon, über Tische, über Sonnenschutz, bis zu Trinkwasser und Verpflegung, Abspermaterial, Kameras etc. Das ist ein mobiler Arbeitsplatz. Dies ist immer dann vorteilhaft, wo das Gelände weitläufig ist. Oder, aber auch dann, wenn Krisen von anderen Standorten geführt werden. Dann gibt es einen Abgesetzten vor Ort.

Okay, ja das ist gut.

Welchen Stellenwert würden Sie den IT-Mitteln bei der Implementierung von einem standardisierten Krisenmanagementprozess für ein Schweizer KMU mit ca. grösser 100 Mitarbeitenden beimessen?

Ja, richtig. Wenn du auf der grünen Wiese startest und du in einer beratenden Leistung führst. Wie stark würdest du auf solch automatisierte Prozesse eingehen?

Das würde ich in einer ersten Phase nur in der Alarmierung machen.

Nur in der Alarmierung, ja?

Nur in der Alarmierung und alles andere händisch trainieren. Wenn es manuell begriffen wurde, was gleichzeitig auch die Umgehungslösung ist bei Strom- oder Netzwerkausfall ist, dann kann sukzessive auf die Automatisierung und auf die Digitalisierung umgestellt werden. Dies aber klar das Supplement, alles Andere ist das Fundament.

Okay, verstehe. Welche Faktoren sind generell von höherer Priorität? Das haben wir vorhin ja teilweise schon beantwortet. Du hast gesagt, dass die Alarmierung der Startschuss und dann vor allem die Problemerkennung relevant ist. Von dem her ist das schon Vorweg beantwortet.

Ja, und zusätzlich, was die Wenigsten üben, ist die Durchhaltefähigkeit.

Die Durchhaltefähigkeit - noch als Ergänzung?

Mit Durchhaltefähigkeit ist die von den Leuten selbst gemeint. Also, bei hoher physischer und psychischer Belastung gute Entscheide zu treffen oder gute Entscheidungsgrundlagen herbeiführen zu können. Oder, mit Stabsablösungen die Krisenarbeit aufrecht erhalten zu können, wenn neue Personen dazu kommen. Das kannst du jedoch nur mit Übungen trainieren, die einen Zeithorizont von 12 bis 18h aufweisen.

Ja, da muss man eine längerfristige Perspektive haben. 12 bis 18 würdest du? OK.

Zum kommunikativen Bereich kommen wir in der Frage 11 rein. Kombiniert mit sozialen Medien, was siehst du hier für Vor- und Nachteile, wenn man soziale Medien in der Krisenkommunikation einsetzt?

Die Krisenkommunikation muss sich bei den sozialen Medien bedienen. Sie kann gar nicht anders. Grossunternehmen sind spezialisiert sich in den Medien dem Anonymen zu bedienen. Diese sind nicht von der Organisation selbst erkennbar und können sich so in die sozialen Medien beginnen einzumischen. Zum Beispiel, schreibt da jemand «ja du hast völlig recht, aber ich finde du übertreibst vielleicht schon ein bisschen.», so in diesem

Stil. Aber der Absender ist nicht die Post oder die SBB oder sonst wer... In diesem Sinne müssen sie sich damit auseinandersetzen. Es gibt ein Monitoring und ein sich einmischen. Dann kann man weiter auch gewisse Berichtigungen von der offiziellen Seite her vornehmen, mit dem Risiko, dass wenn man zu scharf oder zu exponiert etwas nennt oder sogar Fingerpointing gegen jemand anderen macht, dann kann ein Shitstorm ausgelöst werden.

Also es ist Vorsicht beim Einmischen geboten, aber es kann genutzt werden.

Über soziale Medien sollten eigene Mitarbeitende sicher nicht informiert werden.

Ja, klar. Eventuell hier als Ergänzungsfrage, diese ist nicht zur Innenperspektive, sondern gegen aussen gerichtet. In Punkto Erreichbarkeit der Personen, also vor allem die Menge der Personen, die rasch erreicht werden können. Gibt es hier Vorteile in der Verwendung der sozialen Medien?

Nicht auf die eigenen Mitarbeiter bezogen. In diesem Fall würde ich es nicht machen.

Ja, klar. Da nicht.

Da würde ich andere Mittel wählen. Es kommt auch immer drauf an, wie gross dieses Unternehmen ist. Bei uns zum Beispiel läuft das einfach über WhatsApp. Hier sind ja gewisse Sicherheitssysteme vorhanden und man weiss, dass man nicht irgendwie Informationen, klassifizierte Informationen über diese Kanäle sendet. Oder auch nicht, dass vertrauliche Informationen da und dort zu holen sind. Respektive könnten Telefone abgehört werden oder ähnliches. Das würde ich dann nicht so machen. Aber die Frage ist ja, Welche Aspekte könnten soziale Medien in einer Unternehmung zur Optimierung herkömmlicher Prozesse liefern.

Ja, das ist genau die Frage. Also bei Mitarbeitenden hast du klar abgeraten. Bei externen Mitarbeitenden hast du gesagt, dass es eher zurückhaltend einzusetzen ist.

Ja, wenn ich etwas zu berichtigen habe oder eine Message rausgeben möchte, warum soll ich diese dann in einem Käseblatt um die Ecke kommunizieren, welches am Morgen gedruckt wird? Ich kann das innerhalb von 2 Minuten aufschalten und sagen: «Sorry, da ist ein Fehler geschehen. Wir sind an der Bereinigung dran. Wenn ihr irgendein Problem habt mit unserer Dienstleistung oder mit unserem Produkt, meldet euch da und dort.» Ich meine, besser kann ich es nicht haben. Und vor allem kann ich es selber steuern und aufschalten. Wenn ich es im 20 Minuten erzähle, dann wird er meine Message nochmals umwandeln und macht aus einem Fragezeichen ein Ausrufezeichen oder umgekehrt. Und damit habe ich es nicht mehr im Griff. Aber auf den sozialen Medien kann ich ja

meine Message loswerden. Aber man muss einfach aufpassen, nicht irgendeine Provokation aufzuschalten, welche einen Shitstorm auslöst.

OK, Punkt 13 ist so eine Art Ausblick. Man hört ja auch teilweise, dass man bereits schon darüber nachdenkt, Richter oder auch Anwälte mit Algorithmen ersetzen zu können, da dies ja de facto auch nichts anderes ist als schlussendlich eine Interpretation, ob der vorgefallene Sachverhalt noch gemäss Schema X, also in diesem Fall gemäss Gesetzesbuch noch zulässig war, oder nicht. Es sind ja eigentlich alles ganz klare Entscheidungsfragen. Und im Krisenmanagement könnte man es ja dann, mit einem weitreichenden Ausblick, auch an diesem Prozess aufhängen. Schlussendlich ist es ja immer eine Optimierung der Situation und eine Sicherstellung der Businesskontinuität. Könntest du dir vorstellen, dass ein Algorithmus, explizit in der Variantenausarbeitung, mit all diesen verfügbaren Faktoren, im Sinne einer künstlichen Intelligenz, Vorschläge unterbreiten könnte?

Wenn ich einen Schachcomputer anschau, ist dies eine ähnliche Komplexität mit mehreren Milliarden möglicher Züge. Vorschlagen könnte er es, aber entscheiden wohl eher dann nicht.

Entscheiden dann eher nicht, verstehe.

Ja, aber man muss schon sagen, es ist keine Krise gleich wie die letzte. Man muss aufpassen mit Erfahrungen von Krisenmanagern, die ihr Erfahrungen aus anderen Krisen 1:1 ableiten, sprich algorithmusmässig – im Sinne von if... then..., das war so, dann mache ich dies. Also, ob das dann wieder gleich ist und ob wieder das Gleiche als Reaktion gemacht werden kann, bezweifle ich.

Dann nehme ich dann lieber den Schachcomputer, der viel kritischer ist und mir 27'000 Vorschläge unterbreitet, was ich jetzt und in den nächsten 13 Zügen voraus machen kann.

Ja, klar. Es geht genau um dies.

Also eher zweifelhaft, aber, warum auch nicht. Alles was irgendwie technisch gesteuert ist und den Menschen in solchen 0 und 1 Überlegungen ersetzt, ist dies so tief verankert. Daher kann es nicht schlechter sein. Eine Krise zeichnet sich ja meistens dadurch aus, dass es eben nicht so algorithmusmässig gelöst werden kann. Wenn eine Krise mit einem Algorithmus gelöst werden könnte, ist es dann eine andere Art von Krise.

Die Frage 14 hast du mir somit auch gerade beantwortet.

Du hast gesagt, situationsbezogene Aspekte eher nicht. Hier geht es ja auch um dies, welche Daten müssten für einen solchen Algorithmus zur Verfügung stehen und welche müssten aufbewahrt werden. Von dem her ist das mit dieser Antwort auch abgedeckt.

Ja, hier ist mir noch in den Sinn gekommen, wenn Checklisten verwendet werden, sollten Informationen in der Checkliste bleiben. Wenn ich bei einem Fall X dies so und so gelöst habe, dann nimmt eine andere Person im nächsten Fall Z wieder die Checkliste und kann nachschauen, wie dies dazumal gelöst oder entschieden wurde oder welche Zusatzideen es damals gab.

Okay. Ja, das ist gut. Das könnte aber auch ein Algorithmus durchführen. Im Sinne von, schau den Fall von 2016 nochmals an, weil dies damals eben sehr ähnlich war.

Herzlichen Dank Cornel – ich werde es dir zum Review nochmals zusenden.

Vielen Dank, das ist gut. Weiterhin viel Spass. Tschüss Reto.

Tschüss Cornel.

7.5 Transkription Interview Dr. Klaus Bockslaff

Gewähltes Medium: Telefoninterview

Start des Interviews: 17. Juli 2019, 14:30 Uhr

Dauer des Interviews: 68 Minuten

Beteiligte Personen (Farbcode):

- Dr. Klaus Bockslaff
- Peter Markovic
- Reto Siegenthaler

Transkript:

Guten Tag, Herr Bockslaff.

Hallo, Herr Siegenthaler, passt es Ihnen jetzt?

Herzlichen Dank. Ja, jetzt passt es sehr gut. Bitte entschuldigen Sie die komische Interaktion gestern.

Ja, ist kein Problem.

Ja, da bin ich sehr froh darüber.

Ich habe jetzt noch einen Mitarbeiter von mir, den Herrn Markovic, dazu genommen? Geht das?

Ja, das geht. Hallo Herr Markovic.

Wir sind jetzt in der Konferenzschaltung. Herr Markovic ist bei uns der Projektverantwortliche für die neue Version von Demios 3.0, die wir im Januar 2020 vorbereiten.

Ok. Ja, dann ist das ja eine hochdotierte Runde. Herzlichen Dank, dass Sie mir das ermöglichen.

Ja, gar kein Problem. Das ist ja ein für uns spannendes Thema. Ich habe Ihren Fragekatalog angeschaut. Die Frage 1...

Genau ...

Ich frage mich, warum Sie den Führungsrhythmus gekürzt haben.

Warum ich den gekürzt habe?

Ja.

Aus meiner Sicht ist er insofern gekürzt, weil er hinten raus die lessons learned auf dem Fragebogen nicht aufgeführt hat. Er ist vorne gekürzt, weil er den ganzen Teil der Alarmierung und der Entscheidung, ob es sich um eine Krise handelt oder nicht, gekürzt wurde.

Dies sind die zwei Aspekte, die auf diesem Fragebogen nicht enthalten sind.

Warum dies so ist, kommt daher, weil ich mich bei den Fragen auf die Wissensmanagementaspekte konzentrieren möchte.

OK.

Es ist also eine klare Fokussierung für diesen Fragebogen.

Aber ich entnehme Ihrer Frage, dass Sie einen Vorbehalt gegenüber der gekürzten Form des Führungsrhythmus haben. Da bin ich natürlich gespannt, warum Sie dies einwenden, wenn Sie meine Rückfrage gestatten?

Ja, nein, das ist richtig. Wir haben ja alle unseren bekannten Führungsrhythmus verwendet. An den erinnern Sie sich ja noch, nein?

Richtig, ja.

So, und wir haben jetzt für Demios 3.0 eine Schweizer Variante genommen. Und wir haben im Endeffekt ein «best of all» genommen. Das heisst, wir haben aus dem CH Führungsrhythmus wesentliche Elemente genommen und wir haben aus unserem bisherigen Führungsrhythmus genommen. Aber es ist im Wesentlichen der Schweizer Führungsrhythmus den wir verwenden, als quasi Führungsbehelf, der da ist...

Ok.

Und, Sie fragen nun, was ist von besonderer Wichtigkeit. Ja, da fangen wir ja schon mal ganz am Anfang an: Die Beurteilung der Lage, ja? Die Problemerkennung und Beurteilung der Lage, die beiden Punkte sind sicherlich sehr eng beieinander. Und wir gehen Ansicht dazu, dass wir bei uns das so machen: Wir machen Lageerkennung, wir machen dann Sofortmassnahmen, wir machen dann die Zeitplanung, wir machen dann die Zieldefinition. Das ist ein Punkt, der mir hier auch fehlt bei Ihnen. Wir machen Lösungen und Entschlüsse und Auftragserteilung.

Ok, verstehe.

Ja und das ist die in der Lageerkennung – hier arbeiten wir sehr stark mit den Themen, mit dem Bereich Teilprobleme und Hauptprobleme.

Ja, das ist das Modell, was ich auch aufgegriffen habe.

Ja und diese Teilprobleme und Hauptprobleme sind uns deswegen sehr wichtig, weil bei Echtlagen, wie wir sie kennen, sehr schnell eine, wie kann man das sagen, eine Überfrachtung mit Informationen und Problemen da ist. Die Komplexität steigt sehr schnell. Wenn man da nicht Schubladen hat, in die man die einzelnen Elemente zuordnen kann, wird es kompliziert.

Ja, ich verstehe das. Ich bin bei mir im Modell einen Schritt weitergegangen und habe das deswegen auch empfohlen, weil eine gewisse parallele Bearbeitung auch ermöglicht wird, wenn ich verschiedene Teilprobleme an Teilstäbe oder Untergruppen (oder wie man das dann auch immer deklarieren will) zuordnen kann. Man gewinnt in der Bearbeitungsdauer einen wesentlichen Zeitvorsprung.

Ja, das ist sicherlich ein zusätzliches Argument. Das schliesst aber das Argument, dass soeben genannt wurde aber gar nicht aus.

Das ist ein ergänzendes Argument.

Also dann ...

Ja, welche Phasen im Führungsprozess sind uns noch besonders wichtig? Ja... Das was Gehen wir mal zu der Nächsten: Ich denke, wir müssen Ziele haben.

Denn auch Krisenmanagement ist Zielmanagement. Und von dem Thema «Ziele» sehe ich bei Ihnen bei Ihrem Teil nicht so viel.

Dies ist ja eine zusammengefasste Darstellung für diesen Fragebogen. Aber ich gebe Ihnen Recht, dass diese auf diesem Arbeitspapier nicht enthalten ist.

Ich möchte gerne, nach meinem Verständnis, pro Hauptproblem jedenfalls, eine klare Zieldefinition.

Ja, da bin ich absolut bei Ihnen.

Denn nur wenn ich das Ziel habe, kann ich wirklich präzise Aufträge verteilen. Ich muss schon wissen, wo ich hin will.

Ja, da haben Sie recht.

Und, was mir auch fehlt: Entschuldigung, das ist die Priorisierung. Hier fehlt die Frage: Was mache ich zunächst? Und das muss man auch klarstellen.

Ist bei mir im Teil der Problemerkennung insofern enthalten und hier auf dem Fragebogen, der Ihnen vorliegt, nicht enthalten.

Es muss aber die Priorisierung... ja kommt drauf an welcher Stelle – nun gut. Darüber kann man diskutieren.

Wir haben es als sehr sinnvoll gefunden, mit einer sogenannten Auswirkungsanalyse zu arbeiten. Das ist bei Ihnen wahrscheinlich in der Beurteilung der Lage mit drinnen, richtig?

Ja, das ist richtig.

Peter, wie machen wir das eigentlich, jetzt im neuen Problem? Machen wir die Auswirkungsanalyse vor den Sofortmassnahmen, oder danach?

Die machen wir danach. Die Sofortmassnahmen sind ja nur die definierten Notfallabfragen. Die Massnahmen aus den Notfallabfragen, die dann durchgeführt werden müssen.

Oder aber, die Informationsgewinnung.

Ja, oder die Informationsgewinnung und solche Dinge – genau. Aber das sind ja keine weiterführenden Massnahmen.

Zunächst mal, von meiner Seite auch guten Tag. Ich wollte nur nicht ins Wort reinfallen.

Kein Thema. Hallo, Herr Markovic.

Ja, Peter, Entschuldigung...

Macht aus meinem Verständnis...

Ja, die Auswirkungsanalyse, die halten wir deswegen für sehr interessant und wichtig, weil sie pro Teil- oder pro Hauptproblem machen und fragen. Was bedeutet diese Situation für uns im schlechtesten Fall, im mittleren Fall und im besten Fall.

Ja verstehe, ok.

Und, diese Varianz, diese Varianz öffnet die Perspektive auch für die Tatsache, dass wir einfach, ja nicht immer nur an dem Schlechtesten kleben und nicht nur das Wünschen nach dem Gutgehen kleben sondern, dass wir die verschiedenen möglichen Entwicklungen einfach mal dokumentieren. Damit werden diese auch klar vor Augen geführt.

Das ist aber ein Element, das Peter, wenn ich das richtig sehe, im Schweizer Führungsbehelf so klar so nicht drin ist, nicht?

Nein, das ist eben das „best of all“ im Endeffekt. So klar ist es dort nicht differenziert. Aber wir haben es zu den im Schweizer Führungsrhythmus enthaltenen Zieldefinitionen mit reingenommen, als wir die Grundlagen für eine saubere Zieldefinition erarbeitet haben.

Jaja – also wenn wir Ziele definieren, entwickeln wir diese auch aus der Auswirkungsanalyse heraus.

Richtig, ja?

Ja, korrekt.

Also, ja...

Ja, soweit verständlich.

Ja, Sie können das gerne als Expertenmeinung ins Internet stellen, da habe ich nichts dagegen.

Das ist sehr lieb gemeint von ihnen, werde ich so aber nicht tun.

So, also wir waren bei der Optionenbildung... nein, bei der Auswirkungsanalyse waren wir.

Genau.

Ok, ich komme nun zu einem Punkt, den Sie auch nicht so stark haben. Und den wir an sich für wichtig halten. Und das ist in dem Führungsbehelf der Schweiz nennen Sie das dort die Eventualplanung. Das vermiss ich in Ihrem Stück. Es sein denn, Sie zeigen mir noch wo es ist.

Ja, das ist nur ein Auszug, den Sie bekommen haben, bei dem der Schwerpunkt bei den Fragen liegt.

Es ist aber enthalten. Es ist in der Planentwicklung konkret inkludiert und es geht dabei darum, dass damit auch eine vorbehaltliche Planung ermöglicht wird. Je nachdem sollen Entschlüsse je nach Bedingung auch vorgezogen gefällt werden können.

Ja, wir nennen das ganze Ding ein bisschen anders. Bei uns heisst das «Optionenbildung».

Optionenbildung. Ok, verstehe.

Ja, das ist ein ähnlicher Begriff für die Eventualplanung. Aber die Optionenbildung erfolgt dann konkret, wenn man das Problem vor sich hat. Und es ist die Frage, und das ist für mich eine der Kardinalfragen des Krisenmanagements, wie komme ich vor die Lage?

Denn, die Schritte, die wie wir bisher entwickelt haben, die sind tendenziell reaktiven Charakters.

Man reagiert mit seinen Massnahmen auf eine vorgefundene Situation. Dass ist die Gefahr dabei, damit begibt man sich immer hinter der Lage. Und ab einem bestimmten

Zeitpunkt zeichnet sich, aus meiner Sicht oder aus unserer Sicht, ein guter Krisenstab dadurch aus, dass er versucht das Ereignis zu steuern und vor die Lage zu kommen.

Ja, verstehe.

Und das ist für mich die Optionenbildung und im Schweizer Führungsrhythmus ist das Stichwort dafür eben die Eventualplanung. Was machen wir jetzt? Wie bekommen wir jetzt Ruhe in die Situation? Wie können wir Herr des Weiteren Verlaufes werden und nicht immer nur reaktive Nachvollzieher sein, was von der anderen Seite gerade passiert. Und, das ist für mich, wie gesagt, eines der Kernelemente des Krisenmanagements, oder anders: das ist die hohe Schule des Krisenmanagements.

Ok, verstehe. Das ist sehr gut hergeleitet.

Jetzt haben wir zu der Frage 1, glaube ich, genügend Ausdruck gegeben.

lacht Ja, das ist sehr lieb von ihnen. Absolut.

lacht

Und, Sie haben das sehr gut hergeleitet. Ich erkenne den Punkt: nicht in der reaktiven Situation verharren, sondern Herr der Lage werden. Wie Sie es geschildert haben. Dies würden Sie mit der Eventualplanung hinbekommen.

Beziehungsweise. Das was wir «Optionenbildung» nennen, da haben wir eine bestimmte Methode. Das ist eine sehr komplexe Entscheidungsfindungs-Vorgehensweise.

Ok. Jetzt ist es ja so...

Respektive der andere Ansatz: alles was dann im Stab geäußert wird, darf sein. Man darf nie denken «so ein Blödmann». Denn grade in der Lösung, die dann der «Blödmann» vorschlägt, ist möglicherweise der Kern, aus dem man das Problem lösen kann.

Ja, ich habe da schon verschiedene Stäbe gesehen, die eine Funktion «Querdenker» geschaffen haben. Wo eben genau diese unangenehmen Fragen gestellt werden.

Das ist eine andere Funktion.

Sehe ich nicht zwingend so, da...

Nein, nein, nein, nein. Das ist eine andere Funktion. Nein, nein, nein, nein.

Den Querdenker nennen wir den Zweifler. Das ist der, der sagt: «Ist das den wirklich richtig, was wir dort gerade denken?». Das ist derjenige, der einen gruppendynamischen Lösungsfindungsprozess stoppen kann.

Ok, ich verstehe Ihre Ansicht.

Der verteilt systematisch gesehen immer Klassenkeile, weil er sich permanent unbeliebt macht.

Aber, das meine ich dabei nicht. Ich meine jetzt, ja ich mache Ihnen mal mein klassisches Beispiel.

Peter entschuldige, du kannst es nicht mehr hören.

Ich höre weg.

Ok, also das klassische Beispiel für mich ist im Krisenstab von TUI in Hannover. TUI hat 5'000 Touristen (ja, manchmal sind es auch 3'000 in meinen Erzählungen) in Ägypten. Es bricht ein Bürgerkrieg aus. Das ist aus TUI Massstäben, nicht für die Firma TUI, aber für den dortigen Krisenstab eine Krise. Die arbeiten ab dann im Krisenmodus. So, und jetzt machen die Sofortmassnahmen und so weiter, und so weiter, und so weiter. Machen das Ding so richtig schön durch, stoppen die Busse, die Leute kommen in die sicheren Bereiche der Hotels, Verpflegung sicherstellen, und all diese Dinge, die man sich vorstellen kann.

Ja.

Möglicherweise auch unsichere Hotels evakuieren und in sichere Hotels verlegen und so. Also alles reaktiv. Und, jetzt haben die die Auswirkungsanalyse gemacht und haben gesehen dabei, die Wahrscheinlichkeit, dass das Ding morgen Abend vorbei ist und nur ein kurzer Schauer war, ist vorbei. Es wird eine dauerhafte Belastung bleiben. Wir gehen jetzt einfach mal davon aus, also, die nächsten 14 Tage ist hier Bürgerkrieg auf den Strassen.

Ok, bin soweit dabei.

So, was machen wir jetzt? Das ist genau die Frage, an der wir stehen. Was machen wir mit unseren Touristen? Wir haben sie gesichert. Wir haben reaktiv alles getan. Aber, jetzt wollen wir vor die Lage kommen. Jetzt wollen wir schauen, dass wir unsere Touristen a) evakuieren, b) da belassen, wo sie sind, c) wie ich angedeutet habe, sie alle in zentrale sichere Orte zusammenführen. Wenn wir evakuieren, welche evakuieren wir zum Beispiel über den Flughafen, welche evakuieren wir übers Meer, welche evakuieren wir, und jetzt kommt das klassische Beispiel, das eben ein wenig in die Kategorie der Verrücktheit hineinfällt, welche evakuieren wir mit einer Kamelkaravane mitten durch die Lybische Wüste? So, wir haben mehrere Möglichkeiten und dann müssen wir uns aber entscheiden. Haben wir die Ressourcen dafür? Sind welche Risiken damit verbunden? Und so weiter, und so weiter. Ein ganzer komplexer Entscheidungsfindungsprozess, der

dann dasteht. Und im Endeffekt sagen wir, wir evakuieren die an der Küste übers Meer. Die in Kairo evakuieren wir über den Flughafen. Welche Flugzeuge haben wir? Und welche Also, daraus bilden wir dann eine Entschlussfassung, um vor die Lage zu kommen und nicht mehr hinterher zu dackeln.

Ok, verstehe.

So, das ist für mich auch in Unternehmenskrisen wichtig. Der Krisenstab muss immer dabei schauen, aus der Nachvollziehung einer gewissen Situation rauszukommen und selbst die Aktion zu gestalten. Denn sonst wird er das Problem nicht wirklich lösen.

Ja, ist richtig – da bin ich bei Ihnen.

So, und diese Komponenten nennt der Schweizer Führungsrhythmus Eventualplanung. Wir nennen das Optionenbildung.

Alles klar.

Und für uns ist die ganz wichtig.

Dann würde ich gerne mal zur Frage 2 überleiten.

Entschuldigung, wir haben noch ein bisschen... ah ja, welche Rolle spielt IT in der Stabsarbeit.

Da bin ich ihnen gegenüber natürlich eine Klärung schuldig. Ich habe Sie für dieses Interview angefragt, weil ich natürlich weiss, dass Sie mit Demios eine entsprechende Applikation haben. Ist mir daher klar, dass Sie das aus einer anderen Perspektive betrachten als der Consultant, der hier mit Packpapier, Schreiber und irgendwelchen sonstigen analogen Hilfsmitteln aufmarschiert. Da gibt es ja beide Ansätze. Die sind mir auch beide bekannt und ich habe beide Ansätze in der Tiefe durchleuchtet. Und, damit habe ich bewusst Sie mit reingenommen als Interviewpartner.

Sie entwickeln ein solches Modell und bieten dieses auch an. Trotzdem die Frage: sind Sie der Meinung, oder ich kann hier die umgekehrte Frage stellen, sind Sie der Meinung dass IT eben teilweise genau nicht das Mittel der Wahl sein soll, weil es eben auch hinderlich sein kann?

Ja. Das IT Thema ist immer eine Unterstützung, eine Hilfe. Setzt aber voraus, dass das Verständnis im Stab herrscht, es ist nicht das allseeligmachende Mittel. Und, immer beim Stab sollte man, zum Beispiel, auf eine saubere Protokollierung achten, eine saubere Auftragskontrolle und andere Dinge antreffen. Und, ein Stab sollte das auch analog und manuell beherrschen. Erst dann soll er auf die I-Geschichte steigen. Und die weitere Aussage ist, wenn man auf den analogen Mitteln wirklich top ist, dann ist es ja fein. Aber

der Aufwand ist ungeheuer gross, eine saubere Protokollierung herzustellen, ohne IT. Das ist ganz schön schwierig. Eine sauberes Auftragscontrolling herzustellen, ohne IT ist ganz schön schwierig. Eine... Aber ein grosses Blatt Papier, auf das man oben drüber geschrieben hat «Ideen», finde ich super. Denn wir brauchen einen Punkt, wo jemand der eine skurrile Idee hat, die niederschreiben kann. Denn wir wissen, das was man hört ist innerhalb Sekunden weg.

Ja, ist klar.

Das was man sieht an der Wand...

... das bleibt.

Ja, das kann man auch nach einer halben Stunde noch sehen.

Klar, wie so ein Parkplatz für Ideen.

Für Ideen, für was auch immer... also. Ja, wir sind IT-Skeptiker. Wir sind IT-Skeptiker, weil wir nicht daran glauben, dass IT die vollständige Lösung bringt.

Ok, das ist eine gute These, richtig. Der Frage 3 haben wir schon ein wenig vorgegriffen. Welche Risiken bergen sich dann, wenn IT-Mittel falsch oder nicht korrekt eingesetzt werden? Wo sehen Sie hier mögliche Punkte, die im weiteren Verlauf eine Gefahr werden könnten?

Im Ausfall des Internets?

Zum Beispiel, Stromausfall. Ja, genau. Wo könnte so was enden?

Ja, das Mittel der Wahl wäre dann, dass man das per Satellitentelefon macht. Das geht ja technisch.

Das müsste gehen, wenn es verfügbar ist.

Oder, die andere Variante, die haben wir auch bei uns. Man macht die Kommunikation dann mit einem handverlegten lokalen Netz im Krisenstabsraum. Also, ohne die Kommunikation nach aussen.

Ok, verstehe.

Das ist eine Sache, die wir auch bei uns vorsehen, aufgrund von Erfahrungen, die ich mal gemacht habe. Wo ich dann zu einem Kunden komme. Dort bricht das LAN oder das Gäste WLAN zusammen und ich komme nicht drauf. Ich stehe da, wie ein dummer Hund. Und, dann habe ich mir diese ganze Datenbank auf den Rechner gespielt, so dass ich das lokal betreiben kann.

Verstehe.

Und, das ist eine gute Funktionalität, die wir dort verwenden.

Hmm... ok.

Unter welchen Voraussetzungen lässt sich die Krise aus der Ferne managen?

Das ist eine Sache, mit der ich auch praktische Erfahrungen habe. Und, das ist im Endeffekt eine Frage der digitalen Disziplin und digitalen Reife. Ich glaube nicht, dass der klassische Manager von grossen Unternehmen, den ich so erlebt habe, wirklich ausserhalb eines Krisenstabes die gleiche Entscheidungsfindungsdisziplin hat, wie wenn er Mitglied in dem Krisenstab selbst wäre. Also, man muss es als eine der Herausforderungen sehen, die wir auch unseren Anwendern von unserem Tool stellen. Bist du sicher, dass wir eurem Leiter Produktion, der nicht im eigentlichen Krisenstab ist, oder derjenige, der irgendwann nicht mehr im Krisenstab zu halten ist, weil er sonst wo Termine hat. Denn die Jungs haben ja sehr viel Hüpfdynamik im Popo. Wenn da nicht sofort was passiert, dann hüpfen sie sofort wieder raus, ja? Also der klassische Typ, den ich so kenne.

Und, dann sitzt er in New York am Flughafen und schaltet sein Tablet ein. Dann ist er voll mit drin und sagt hurra, jetzt muss ich mich endlich nicht mehr um die Disziplin mit den anderen kümmern. Jetzt kann ich hier mal ordentlich Aufträge erteilen. Darf er das? Technisch können tut er das, mit unserem Tool. Aber, wollen wir ihm das erlauben? Und, wer sagt ihm, dass wir das ihm nicht erlauben? Also, wenn ich ihm als Berater sage, dann schickt er das seinem IT-Mann zu und sagt, das stellst du mal ganz schnell wieder ab. Also, wenn ich die Worte so richtig einschätze.

Das ist richtig eingeschätzt. Sie sagen, dass es eine Prozessthematik und nicht eine technologische Thematik ist, welche durch die IT-Mittel selbst reguliert wird. Hier braucht es zusätzliche Anweisungen und einen organisatorischen Prozess, der das zulässt oder nicht.

Ja, und es stellt eine Anforderung an den Leiter oder Moderator des Krisenstabes. Die Leute, wenn sie lange im Krisenstab sind, kann man disziplinieren. Wenn sie nicht mehr drinnen sind, kann man sie nicht mehr disziplinieren. Und, sagen sie mir bitte nicht, dass man Leute auf dieser Hierarchieebene nicht disziplinieren müsste.

Das sehe ich nicht so.

Ich war da selbst mal. Und ich weiss, dass ich selbst ausgesprochen disziplinunfreundlich war.

Das ist die Selbsterkenntnis von jemandem, der ein bisschen durch das Leben gekommen ist.

Sehr gut, danke hierfür.

Alles gut.

Alles gut, von dem her ist diese Frage auch beantwortet und mit der digitalen Reife auch verständlich erläutert.

Welche Aspekte sind bei Änderungen im Krisenmanagementsystem besonders zu beachten? Wie lange dauern diese...? Wie meinen sie das? Das verstehe ich jetzt nicht.

Ok, dann erläutere ich das gerne. Wenn ich einen Krisenmanagementprozess in einer Firma implementiert habe, der geübt und eintrainiert wurde, der sozusagen in Fleisch und Blut übergegangen ist und ich jetzt hinkomme und den Prozess abändern möchte. Ich setze nun zum Beispiel IT-Mittel ein, die ich davor nicht eingesetzt habe, ich mache neu eine Eventualplanung, die ich davor anders gemacht habe, etc... Wie schwierig sind solche Change-Management-Prozesse, die auf das Krisenmanagement Anwendung finden? Wie schwer sind diese und was muss dabei beachtet werden?

Das Argument, was sie dann hören, ist genau das, was sie jetzt gerade sagen. Erstes müssen Sie sich dessen sehr bewusst sein. Die Valisa oder Mecklenburgische Reichsverfassung gilt dort in starkem Masse und dies heisst: das war schon immer so, wo kommen wir denn da hin, das wäre ja noch schöner...

lacht - Danke für die Erläuterung dessen. Als Schweizer kannte ich diese nicht. Aber jetzt kann ich es einschätzen.

Also bei den Schweizern ist das aber im Kanton Obwalden sicherlich sozusagen der Kantonsspruch, oder?

lacht Jaja, dass kann bei uns schon auch vorkommen, nicht nur in Obwalden.

Na gut, also. Ein Veränderungsprozess im Krisenmanagement ist nicht leichter oder schwerer als andere Veränderungsprozesse. Es ist sehr schwer zu vermitteln.

Ok, verstehe.

Also: Überzeugung, Erfahrung, Demonstration... Peter, hast du dazu eine Ausführung?

Ja, nein, weil es nicht grundsätzlich fassbar ist. Das Problem, was hier dazu kommt, ist, dass eine Organisation, wenn ich das richtig gelesen habe, fokussieren sie sich ja auf KMUs. Gerade dort ist der Fokus definitiv nicht auf Krisenabwicklungen ausgerichtet, sondern auf die wesentlichen Dinge der Produktion und solche Sachen. Das heisst, die ganzen Prozesse sind dort nochmal weiter weg und werden vermutlich auch nicht ganz konsequent durchgezogen. Von daher gesehen ist es dort nochmals schwieriger und wird sich nur... der Mensch lernt am leichtesten mit Schmerz oder zumindest am

nachhaltigsten. Wenn man Übungen macht und dann einen Nutzen daraus ableitet, was der Prozess so bringt und die Leute dann frühzeitig mitnimmt, dann dürften in dem Bereich zumindest mal Widerstände brechen oder sie gar nicht erst aufkommen lassen.

Ja, verstehe. Das ist soweit plausibel erläutert.

Das was ich gesagt habe... In dem Bereich ist der Fokus vermutlich mal nicht im Ablauf und in der Aufbauorganisation, sondern ganz wo anders. Wenn jemand diese Identität im Unternehmen entwickelt hat, die man da bräuchte, dann sind das Inseln, die mit unterschiedlich viel Management-attention nachher das Ganze durchgezogen werden und je nachdem mehr oder minder viel Erfolg haben werden. Wenn der Chef sagt, er besteht darauf, dass das endlich funktioniert, dürfte das einen anderen Effekt haben, als wenn jemand allein diese Aufgabe, zusätzlich zu zwölf anderen, noch wahrnimmt, was verändern will. Das zählt dort wie überall.

Lassen sie mich jetzt mal bitte ein anderes Mittel noch ergänzen.

Ja, klar, gerne.

Wenn das Ganze zum Beispiel nach einer Übung in einem systematischen «lessons identify» oder «lessons learned» Prozess eingebunden ist oder wenn das Ganze, wie wir das auch manchmal machen, in einem transparenten Reviewbericht eingebunden ist, der zum Beispiel nach dem von uns verwendeten Methoden, Feststellung und Risikoempfehlung, erfolgt, dann kann ein solcher Bericht, auch wenn er Akzeptanz in der Gesamtgruppe findet, die Grundlage für einen solchen Veränderungsprozess bilden. Mit der einfachen Darstellung, die starke Behauptung ersetzt den Beweis, wird man Leute nicht umstimmen können. Also, Leute mitnehmen, die Aufgaben objektivieren, die Probleme objektivieren und klare Impulse für die Richtung setzen. Wenn das alles sich wiederfindet, dann haben Sie eine gute Grundlage. Das haben wir in der Praxis häufiger gemacht. Also so eine Analyse der Institution mit Empfehlung für die Weiterentwicklung.

Verstehe, so mit dem Schema Feststellung, ...

Also, zum Beispiel, der Begriff Krise wird in all den Handbüchern mit etwa fünf verschiedenen Bedeutungen verwendet. Aber das geht ja dann weiter.

Ja genau, das kann ich soweit nachvollziehen. Passt. Dann bei der Frage 6, wenn wir mal einen Schritt weitergehen. Es geht um die Daten, die während der Bearbeitung einer Krise anfallen, im expliziten bezogen auf den ausblickenden Faktor. Was macht Sinn, an Daten längerfristig aufzubewahren, respektive, was könnte mir bei einer zweiten, dritten Krise allenfalls wieder hilfreich sein, wenn ich darauf wieder zurückgreifen kann?

Das möchte ich jetzt mal stark differenzieren.

Ok, ich bin gespannt.

Der erste Punkt ist bei Haftungsfragen, nicht?

Krisen haben nun mal typischerweise die Frage des Umgehens mit ungewissen Voraussetzungen als Gegenstand. Und sie können auch schief gehen.

Klar, das ist absolut im Rahmen des Möglichen.

Und, jemand der dort Entscheidungen trifft, lebt mit der permanenten Möglichkeit, dass diese Entscheidung falsch sein könnte, oder sich hinterher als falsch herausstellt. Und, da gibt es klassische Beispiele dafür, die ich hier aber nun nicht aufzähle. Aber, das kann sehr wertvoll sein, für diejenigen, die eine Entscheidung getroffen haben, hinterher nachweisen zu können, dass diese Entscheidung zumindest im Bereich der Möglichkeit lag. Deswegen würde ich, zum Beispiel, erstens auf eine saubere Protokollführung wert legen und zweitens, auf sogenannte Enthaltungserklärungen. Das heisst, eine Erklärung hinsichtlich der Inanspruchnahme der Mitgliedern des Krisenstabes.

Ok, verstehe.

Mit dem Benutzen der Krisenbewältigung für zukünftige Krisen... Das widerspricht meinem Verständnis von Krise. Denn, das ist ein zukünftiges, ungewisses und unbestimmtes Ereignis, mit Existenz... und was auch sonst noch alles...

Aber es ist eben nicht wie im BCM eine wiederholbare Situation.

Nein, das war auch nicht gemeint. Wenn ich hier kurz korrigieren darf.

Es ist nicht gemeint, dass dasselbe Szenario nochmal eintritt. Das kann durchaus komplett etwas anderes sein. Die Frage geht dahingehend, welche Metadaten (als auch Metaebene gesehen), sind dann von Relevanz. Also Person X konnte mit Person Y unter Stress nicht zusammenarbeiten, dies könnte in die Kategorie von Daten fallen. Oder der ist nicht erreichbar, weil das und das... Es geht hier um solche Dinge.

Ja, die kann man sicherlich nutzen. Aber, die gehören im Endeffekt in eine saubere Aufarbeitung einer krisenhaften Situation. Das heisst, das würde bei uns in der Nachbearbeitung einer Krise unter «lessons learned» (da gäbe es bei uns auch eine Checkliste, was man da an Elemente daraus zieht, also welche Konsequenzen man daraus zieht) reinfallen. Und, der entscheidende Spruch ist: man darf ein Problem haben, aber nicht das eine Problem, dass man aus dem vorangegangenen Problem nichts gelernt hat.

Aber das ist leider an sich eine tägliche Übung.

Wissensmanagement – ja. Das was sie gesagt haben: Wer kann mit wem, wesshalb, warum nicht. Das gehört sicherlich da rein. Und, viele andere Punkte auch. Also, die häufig unterschätzte Phase eines Krisenmanagements ist die Nachbearbeitung der Krise. Da gehen alle ganz schnell zur Tagesordnung wieder über und waren sich, naja, der Prozess wird nicht mehr systematisch nachgehalten. Und, wenn wir zum Beispiel in Unternehmungen kommen, dann ist das eine bei uns sehr beliebte Frage: „Welche Konsequenzen habt ihr aus früheren Ereignissen gezogen?“

Ja, verstehe. Im ...

Das hat im Endeffekt etwas mit Qualitätsmanagement zu tun, nach dem Schema «Plan Do Check Act». Also, wenn man das Problem schon erkannt hat, soll man bitte auch damit arbeiten.

Also, nachhaltig lösen, verstehe.

Ja.

Das passt. Vielen Dank. Bei Frage 7 kommen wir nun in Richtung der Kollaboration. Auch im Sinne des Wissensmanagements, während der Bearbeitung einer aktuell vorliegenden Krise. Was sind Dos und Don'ts in Punkto Tools, die man einsetzen kann? Es ist da eine gewisse Liste aufgeführt. Ich nehme an, ihr Tool wird ebenfalls von Empfehlung sein, was hier gerne ergänzt werden könnte.

Auf Fokus KMU, mittelständischer Betrieb, produzierend, was sind so die Themen, die man hierbei mitnehmen kann, wenn man mit Krisenmanagement beginnen möchte?

Ja, Video- und Telefonkonferenzen sind sicherlich nicht falsch. Live Standorte aller Stabsmitglieder und GPS Tracking ist technisch möglich. Führt aber, zumindest in Deutschland, zu Problemen mit etwas was wir Betriebsrat nennen. Und, ja – das geht. Aber, an sich sollten ja alle im Krisenstab sein, nicht wahr?

Ja schon, ausser er sitzt in New York am Flughafen und verteilt Aufgaben.

Ja ja, genau. Elektronische Checklisten für die Ersteinschätzung? Ja, auf jeden Fall. Ich meine, das ist ja die Funktionsweise von Checklisten. Das haben wir selbstverständlich in unserem Tool drinnen.

Ich möchte da eine andere Frage noch ergänzen.

Gerne, ja.

Mir geht es um eines der Kernelemente des Krisenmanagements, und zwar der alte Spruch: «expect, you are unexpected» [*erwarte, du bist unerwartet*]. Und die Selbstüberschätzung vieler, auch hochrangiger Leute, von denen ich vorhin leicht

pessimistisch oder karikierend gesprochen habe. Und die Frage der, ich erinnere mich an mich selber, der Egoauftriebe, die man dann mit seinen Bereichsleiterkollegen veranstaltet. Ich habe hier die 14-Ender mehr und du bist ein 12-Ender und ich ein 14-Ender. Ja, das gibt's nicht nur in Deutschland, das soll es auch in Liechtenstein geben.

Absolut. Den Vergleich mit der Tierwelt finde ich spannend. Aber ich gebe Ihnen recht.

Jaaaaa, wenn so Stabsmitglieder in Stäbe kommen und erst mal Röhren und sagen «ich bin der Grösste», dann ist es für alle anderen Beteiligten sehr amüsant.

Und, dann ist es die Aufgabe des Leiters des Stabes, den wir als Moderator verstehen, das ist aber nicht ein Erstentscheider, oder ein Letztentscheider, sondern ein Moderator. Der muss den Prozess steuern und begleiten. Der darf nicht in der Sache hängen. Und, wir fordern, dass wir eine Optimierung des Führungsrhythmus, eine Erhöhung der Prozessreife des Führungsrhythmus, erzielen. Und zwar, durch eine sehr intensive Kollaboration und eine starke Moderation anhand von weitgehend dezimierten Vorgangsprozessen.

Ja, verstehe.

So. Das ist die Antwort 1. Die Antwort 2 ist... Sie haben hier ja auch die Informationsbeschaffung und Initialphase erwähnt. Also, da sind wir ja in der ersten Phase eines Krisenmanagementablaufs.

Ja, genau.

Da gibt es auf der einen Seite zwei verschiedene Modelle. Das eine Modell ist, wir haben Szenario abhängige Fragen. Also bei einem Grossbrand, bei der Produkterpressung, bei der Kontamination, bei Umweltschäden, oder was auch immer. Wir gehen ja von einem Modell aus, bei dem man fünf Kernszenarien weiter ausarbeiten soll – oder sechs. Aber nicht mehr.

Ah ok.

Für diese haben wir dann auf der Ebene der Sofortmassnahmen positive Vorschläge an die man denken könnte. Das ist das eine Modell.

Das zweite Modell macht das anders. Das zweite Modell versucht mit Fragen den Horizont zu erweitern. Also, einfach pro Lagefeld, jetzt kommen wir wieder auf diese Lagefelder, Kernfragen zu formulieren. Wir nennen die leitenden Fragen oder «leading questions». Also das ist so ein, nicht ein Antwortzettel, sondern ein Fragezettel. Hast du daran gedacht? Liegt dir da eine Information vor? Da gibt es verschiedene Beispiele.

Ja, klar. Ich denke, ich verstehe das Modell. Ziel ist es, dass man die richtigen Fragen stellt, die dann hoffentlich die richtigen Antworten herbeiführen, weil man sich eben darüber Gedanken machen soll.

Ja, nicht die absolut richtigen, aber zumindest in den Initialprozessen, mit Ausrichtung auf die richtigen Fragen.

Ja klar, verstehe. Bei der nächsten Frage vielleicht... Frage 8...

Ja, ob ein mobiler Arbeitsplatz im Krisenmanagement Vorteile hat. Meine These lautet, dass Krisenmanagement in Zukunft nicht Stunden, sondern eine Tage- und Wochenangelegenheit sein wird. Und man wird die Leute, die eine Krisenbewältigung durchführen sollen, nicht so dauerhaft in einem Krisenstab halten können. Unsere Prozesse, unsere Unternehmen sind hier viel flexibler, sehr mobiler geworden. Es kann nicht nur ausschliesslich in einem zentralen Raum funktionieren.

Verstehe. Also es drängt sich mit der Digitalisierung und der heutigen Arbeitsweise mehr oder weniger auf?

Ja.

Gut. Dann bei der Implementierung. Wenn Sie nun ein Beratungsmandat von einer solchen Mustergesellschaft, KMU mit +/- 100 Mitarbeiter, bekommen. Wie stark würden sie da auf IT-Mittel setzen? Ich erlaube mir die Frage mehr oder weniger als beantwortet zu deklarieren, da wir ja vorhin mehr oder weniger ausschweifend da schon bezüglich IT-Mittel gesprochen haben. Und, Sie ja auch gesagt haben, dass es eben nicht das Allerweltsmittel ist und dass man zuerst mal diese Maturität erreicht haben muss, mit analogen Mitteln eine Krise bearbeiten zu können, bis man dann auf die IT gestützten Mittel wechseln sollte. Habe ich das soweit richtig zusammengefasst?

Nein – nicht mit der klaren Reihenfolge.

Ok, das heisst?

Es sollten beides Parallelphasen sein und gerade bei kleineren Unternehmen, also ich würde die Grenze bei 100 Mitarbeitenden setzen. Ja, auch die können da platt gehen, und auch die sind hoch mobil und sowas alles. Ich sehe die Grenze gar nicht mal so hoch. Ich sag mal auf der anderen Seite, wenn ich das mal sehen darf, die Kosten werden auch überschätzt und mit einem konsistenten Ineinandergreifen von analogen und digitalen Elementen können Sie in der heutigen Zeit die Akzeptanz eines solchen Projektes sehr stark fördern.

Hmm, verstehe.

Richtig ist, man baut erst mal den Prozess analog auf. Aber, um das wirklich einzuführen, weiss ich nicht, ob man in der heutigen Zeit, wenn man das dann nur analog macht, man das Argument aufbringen kann. Wenn Sie zum Beispiel mit dieser Auftragskontrolle und der Zettelwirtschaft an den Wänden da kommen, dann sagen Ihnen alle: «Sag mal, das können wir ja auch einfacher haben – ne?».

Ja, ist dann nicht mehr zeitgemäss.

Genau, ist nicht mehr zeitgemäss. Gerade kleine Unternehmen, da haben sie ja von der Kommunikationsdisziplin gesprochen, da ist ja nicht so viel Zurückhaltung da. Die hauen da auch schon mal durch, stimmt's? Ja und wenn die dann auf einmal hören, dass was Sie da machen, ist ja völlig veraltet und Uraltechnik, zum Beispiel ich will jetzt nicht mehr mit den Zetteln, dann haben Sie es schwer da zu argumentieren. Wenn Sie sagen, dass wir was anderes haben, dass führen wir auch für euch alle gemeinsam ein. Aber für den Rückfall haben wir auch eine analoge Variante, dann haben Sie auf einmal eine ganz andere Akzeptanz.

Ok, ja verstehe. Welche Faktoren sind dann generell von hoher Wichtigkeit, wenn man so ein Krisenmanagementprozess einführen möchte – erstmalig? Eben die IT-Mittel alleine sind es nicht, das haben wir jetzt geklärt. Aber worauf legt man dann den Fokus, wenn man in eine Unternehmung reinkommt, wo man das Ganze erstmalig aufbauen soll?

Jedes Unternehmen hat irgendetwas. Und, von der Projektleitung her gilt es, die Anzahl der Kontrastimmen nicht erhöhen beziehungsweise zu verkleinern. Und, es ist ein grosser Fehler, wenn man das nicht würdigt, was heute dort ist. Denn hinter dem steckt häufig sehr viel Arbeit. Da steckt sehr viel Herzblut drinnen. Und, wenn Sie deren Arbeit nicht Anerkennen und wohlwollend mit Empathie in das Projekt einfliessen lassen, haben Sie permanent nur Gegner.

Das verstehe ich. Ja, gut. Ist für mich so ausreichend. Vielen Dank.

Dann kommen wir so zu den letzten paar Fragen noch. Bei Frage 11 geht es um die Kommunikation. Vor allem in der Anwendung über soziale Medien. Wie stehen Sie dazu? Gibt es hier Vorteile? Gibt es hier Risiken, die zu beachten sind?

Die Risiken sind die, dass die Krisenkommunikation und die Anforderungen an die Krisenkommunikation sehr stark an Geschwindigkeit zugenommen haben. Und eine saubere Krisenkommunikation und eine saubere Medienbeobachtung ist absolut zwingend.

Ok ja.

Gleichzeitig gibt es aber auch das Thema der Selbstüberschätzung auf der Seite der Krisenkommunikation. Bei denen gibt es Leute mit der Einstellung, Hauptsache wir haben das bisschen Kommunikation schon im Griff. Den Rest machen wir dann so. Das ist gefährlich. Das ist vor allem deswegen gefährlich, weil es um Budgets geht und die Krisenkommunikationsleute stammen typischerweise aus der Kommunikation und die haben als Kommunikationsleute häufig auch das Ohr der Chefs.

Und, die werden ihre Budgetbelange und andere Elemente relativ vehement durchdrücken. Also, auch die Kommunikation, wenn man daran denkt, wo können Schwierigkeiten sein, dann kann es nicht ein Wesen der Krisenkommunikation sein. Wenn man die eingebunden hat und denen sagt, ihr habt bei uns auch einen Platz, dann sind auch die zufrieden. Denn der Hund muss auch ein bisschen Futter kriegen. *lacht*.

Gut. Frage 12. Da geht es jetzt eher um die positiven Aspekte bezüglich der sozialen Medien. Könnten Sie sich da durchaus irgendwelche Anwendungsgebiete vorstellen, dass man sowas auch proaktiv nutzen kann? Zum Beispiel um eine grössere Masse an Leute auch erreichen zu können. Oder gibt es sonstige Szenarien?

Lassen Sie mich hier einen anderen Aspekt an der Stelle nehmen. Auf diesen können wir ja gleich zurückkommen. Der andere Aspekt ist: die fokussierte Form der Entscheidungsfindung in einer Krise oder krisenhaften Situation, die wir im Führungsrhythmus zusammengetragen haben. In welchem auch immer, die ist auch in anderen Situationen und hoch eskalierten Prozessen von Vorteil. Das heisst, in einer Unternehmen, das ja immer typischerweise solche Prozesse hat, ist es auch in ganz normalen Projekten nicht falsch, einen Krisenmanagementmodus zu verwenden. Dazu gibt es gerade bei euch in Chur ein passendes Beispiel.

Jetzt bin ich gespannt.

Ja ja. Ein früheres Mitglied des Lehrkörpers der Fachhochschule Chur... da sind sie doch, nicht?

Richtig, ja.

Der war mal, ich habe den Namen jetzt vergessen. Der war mal Leiter, für den Flughafen des Terminals C, der war Bauleiter dort. Und der hat mal bei einer Konferenz hier in Zürich sehr eindrücklich erzählt, dass er mit seiner Bauleitungsgeschichte des neuen Terminals C, als dort die ganzen Flugzeuge mit von Swissair auf dem Vorfeld parkten und alle Leute völlige Panik bekamen, da hat er seine ganzes Projektbüro auf den Krisenmodus umgestellt und hat die Führungsrhythmusmethodik verwendet.

Ok.

Den Namen könnte ich rausfinden. Oder kennen Sie den?

Mir kommt jetzt grad kein Name in den Kopf im Bezug auf den Terminalbau.

Das kann ich nochmals recherchieren. Das finde ich noch raus.

Ich hab das gleich – einen Moment... So viel Zeit können wir ja jetzt noch haben.

Also ich habe die Zeit, nur bin ich Ihnen sehr dankbar.

Das ist Professor Jürg Kessler.

Ah ja? Der wird aktuell als Rektor in der Schule eingesetzt.

Der ist der Rektor? Ah, dann grüssen Sie ihn von mir.

Mache ich gerne, wenn ich die Gelegenheit dazu bekomme.

Eben, der hat diese Geschichte erzählt. Damit können Sie ja dann ungeheure Mengen von Punkten gewinnen... *lacht*

Also: Nutzen der Führungsrhythmusmethodik ausserhalb von eigentlichen Krisen, klassisch ist für mich dabei der Spruch von einer jungen Mitarbeiterin in einem Projekt die sagte: Sag mal Chef, können wir das nicht auch sonst mal so machen, dass wir erst mal klare Fakten vorliegen haben, bevor wir Entscheide treffen?

lacht Das ist dann aber nicht die beste Werbung für die sonstigen Führungsgrundsätze in dieser Gesellschaft.

Das stimmt allerdings. So was war der nächste Punkt? Nummer 13?

Nummer 13. Da geht es um einen Ausblick, auf den ich Sie gerne gedanklich mitnehmen möchte. Künstliche Intelligenzen. Dies steht in der Frage nicht drauf, ist aber der Hintergrund der Frage. Gekoppelt mit den Algorithmen, die ich beschrieben habe in der Fragestellung. Man hört immer mal wieder, dass gewisse Entscheidungen neu durch Algorithmen gefällt werden können und dass dies, zumindest in der Tendenz, in den nächsten Jahren auch vermehrt kommen wird. Eines der Beispiele, ist in der Juristerei zu finden. Man könne davon ausgehen, dass es einen Richter irgendwann nicht mehr braucht, da die Gesetzeslage ja meist klar beschrieben ist und dann der Algorithmus sagen kann: «Du warst jetzt drüber oder du warst noch im Toleranzbereich». Und der zieht ja auch nichts anderes als verfügbare Daten her, um dann aufgrund eines Szenarios einen Entscheid fällen zu können. Und, die Frage die ich dann hier...

Dann müsste ich dann einfach mal ganz kurz widersprechen, aber ist ok...

Ja, dürfen Sie dann gerne. Die Fragen ist jetzt nur: Inwiefern könnte man sich ein solches Szenario vorstellen, wenn man sagt, dass all die vorliegenden Daten (Big Data lässt

grüssen) und Versuche einen Schaden möglichst zu minimieren, respektive eine Betriebsfortsetzung möglichst, im besten möglichen Fall, sicherzustellen. Könnten Sie sich sowas vorstellen? Irgendwann in den nächsten Jahren?

In 500 Jahren. Ja.

lacht Ok, ja dann. Ist es in diesem Fall schwer fassbar? Oder wie ist Ihre Einstellung diesbezüglich?

Ich kann die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz nur oberflächlich beurteilen. Ich weiss es nicht. Das was ich dazu bisher verstanden habe, sind Entscheidungsfindungsbäume, die das was uns Menschen auszeichnet, eben grade Lösungsfindungsphantasie für bisher völlig unbekannte Aufgabenstellungen zu finden, dass dies genau die Grenzen sind. Die Grenzen kommen dann auch zum Tragen, wenn etwas hineinkommt was wir «Emotionen» nennen. Und, ob wir dahin kommen, dass diese Intelligenzen irgendwann auch Emotionen abbilden können, weiss ich nicht.

Emotionen sind nicht nur negativ. Die können auch positiv zu Lösungen führen. Also, ich persönlich bin da vielleicht der Falsche. Vielleicht hat Peter dazu eine bessere Antwort. Peter, willst du das besser antworten?

Besser wird schwierig. Das kann wahrscheinlich keiner. Da gibt's dann immer wohl die Priester ihrer jeweiligen Religion. Ich denke, in dem Bereich einer Krisenbearbeitung ausserhalb dieser standardisierten Abläufe, da wird es extrem schwierig dann auch mit einem Logarithmus das abzubilden. Am Ende des Tages: die künstliche Intelligenz ist nur eine Aneinanderreihung von Fakten und Parametrisierung von Entscheiden, von mir aus. Was die künstliche Intelligenz nicht leisten wird, nicht absehbar und ist auch von den Experten nicht genannt, ist ein Bewusstsein, was ja allein in der Kommunikation zum Beispiel von Todesopfern erforderlich ist. Also, ab wann dieses Bewusstsein durch einen Logarithmus so abgebildet sein wird, dass es dann auch sinnvoll ankommt, richtig?

Ok, das verstehe ich mit diesem Beispiel.

Ja. Und, die Kommunikation ist ja unbestritten eine der Schlüsselfelder, in der Krisenbearbeitung stattfindet. Von daher gesehen, wird schon alleine das Zubefüttern schwierig. In absehbarer Zeit ist es ja auch eine Frage der Rechnerleistung. Dass natürlich jetzt die drei grössten Chinesischen Rechenzentren eine Rechnerleistung aufweisen und damit vieles können, was der Rest der Welt noch nicht kann, steht auf dem einen Blatt. Ob jetzt ein KM, vor dem Hintergrund Ihrer Arbeit, mal Zugang zu so viel Daten hat und zu einem System was diese Daten vorhält, um überhaupt so etwas live zu rechnen, und dass nur im Ansatz, das steht auf dem anderen Blatt. Aber da

können Sie ja mal von Hariri «Homo Deus» lesen. Das ist ein sehr interessantes Buch, was zu dem Bereich einiges zu sagen hat.

Ah ok. Ja, dann besten Dank für die Literaturempfehlung an der Stelle. Das nehme ich gerne so als Meinung mit auf. Daher ist das Thema auch eher als Schluss des Fragekatalogs angesiedelt, um den Ausblick und die Perspektive zu wagen. Die Frage 14 schliesst sich auch an der vorhergehenden Frage an. Welche Daten würden dann für so ein Modell benötigt werden, wenn dies ermöglicht wäre?

Diese Frage ist mit der eher zurückhaltenden Beantwortung der Frage 13 hinfällig geworden, wenn Sie von 500 Jahre ausgehen, bis so ein Modell denkbar wäre. Und vor allem, Ihnen ist ja das emotionale Thema sehr wichtig. Zudem habe ich Ihrer Ausführung entnommen, dass die Entscheidungsbäume mit etwas Unbekanntem nur schwer abbildbar sind. Klarerweise ist es dann auch nicht im Voraus definierbar, welche Datensätze hierfür zu verwenden wären.

Vielleicht das Element der Phantasie, der Lösungsfindungsphantasie. Gehen wir doch noch kurz auf Frage 14. Daten von echten Krisen sind ja die eine Geschichte. Der andere Punkt, der ist dann wirklich spannend.

Genau, da können wir gerne nochmals darauf zurückkommen. Bei den Beinahe-Krisen würde ich dann aber den Algorithmus miteinschliessen. Kann der im Sinne eines Frühwarnsystems melden, wenn sich etwas anbahnt?

Ja, das geht ja jetzt so ein bisschen in eine andere Richtung. Auch das Lernen aus dem «Nichtereignis», da kommt ja das «Swiss Chees Model» dazu – da kommen alle diese Modelle dazu – die im Endeffekt Fragen: «Wie kann eine Hochsicherheitsorganisation funktionsfähig betrieben werden?». Das ist ja dann auch auf die Frage: «In welchem Unternehmensumfeld muss etwas passieren, in dem wir auf eine Hochverfügbarkeitsorganisation hinsteuern?». Diese «Hight Availability», welche Voraussetzung braucht die? Und wie muss ich dort arbeiten? Das ist sicherlich eine Anforderung, die an eine Organisation des Krisenmanagements zu stellen wäre. Da steigen wir dann aber, zumindest gemäss meinem Verständnis, in eine erstaunliche Höhe hinein.

Ok, verstehe dies.

Also, das ist dann schon sehr spannend. Aber gerade das Lernen aus den Beinahe-Ereignissen, und was dann Lernen in dem Zusammenhang bedeutet, das ist schon... ja, da sind wir schon in den hohen Kategorien.

Gut.

Ja, dann haben wir das – sind wir durch?

Haben Sie noch weitere Fragen, oder möchten Sie noch etwas hören?

Nein, ich habe an der Stelle keine zusätzlichen Fragen. Mir bleibt nichts anderes übrig als Ihnen nochmals ein herzliches Dankeschön auszusprechen. Dass Sie sich wirklich so intensiv damit befasst und auch mir die Gelegenheit gegeben haben. Ich würde Ihnen sehr gerne im Anschluss die Antworten in schriftlicher Form zur Durchsicht zukommen lassen. Selbstverständlich würde ich gerne Ihnen beiden auch ein Exemplar der fertigen Arbeit zukommen lassen, sofern das Interesse besteht. Quasi als Dankeschön für Ihr Mitwirken an der Stelle.

Sehr, sehr gerne.

Absolut gerne, ja.

Dürfte ich Ihnen an der Stelle, und als Kaufmann ist dies, glaube ich, jetzt legitim, ob wir Ihnen Anfang 2020 mal die DEMiOS Version 3.0 vorstellen dürften?

Ich habe die Frage eigentlich schon früher erwartet und ich beantworte sie sehr gerne mit «ja».

lacht Na wunderbar. Da wird dann der Herr Peter Markovic mit Ihnen Kontakt aufnehmen.

Gerne, das passt. In der Rolle des IT-Leiters, des Verantwortlichen für das Krisenmanagement bei Ospelt: ja, sehr gerne. Bis dann ist dann hoffentlich auch meine Studentenzeit beendet. Von dem her passt dies ja ganz wunderbar in die zeitliche Schiene.

Dann wünsche ich Ihnen auf diesem Weg alles Gute und wir werden uns dann bei passender Gelegenheit wiedersehen.

Sehr gerne.

Ich wünsche Ihnen alles Gute und toi toi toi. Ich denke, Sie haben sich hier ein tolles Thema ausgesucht. Schönen Nachmittag noch.

Ja, auch von mir. Tschüss.

Danke nochmals, auf Wiedersehen.

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:
Reihe Berufsmarktforschung

Weitere Publikationen

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 101
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 8 Sharon Alt, Bernard Bekavac, Urs Dahinden
Absolventenstudie 2017
Bachelorstudiengang Information Science, MAS Information Science, Masterstudienrichtung
Information and Data Management
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 102
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Debora Greter
Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie
Konzept zur Integration von Wissensmanagement in bestehende Qualitäts- und
Lebensmittelsicherheits-Managementsysteme
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 103
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Urban Kalbermatter
Deep learning for detecting integrity risks in text documents
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 104
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Carla Elisa Tellenbach
B2B-Kundenprofil
Mit welchen Kundendaten kann das B2B-Kundenprofil gestärkt werden?
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 105
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Sabrina Mutti
Fachartikel und Weiterbildungsangebot von BIS und SAB 1998-2019
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 106
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Christine Nünlist
Open Library-Ein dänisches Konzept für die Stadtbibliothek Aarau?
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 107
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Debora Greter
Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie
Chur, 2020
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory
- Digital Education

Diese Kompetenzzentren werden im Swiss Institute for Information Research zusammengefasst.

Impressum

Impressum

FHGR - Fachhochschule
Graubünden
Information Science
Pulvermühlestrasse 57
CH-7000 Chur

www.informationsscience.ch

www.fhgr.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: ingo.barkow@fhgr.ch

Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24

Fax: +41 81 286 24 00

Email: clarita.decurtins@fhgr.ch