



Quelle: senofo - Fotolia.com

Notfall- und Krisenmanagement – eine „neue“ Herausforderung?

Eigentlich sollte man meinen, dass die Behandlung von Störungen, Notfällen und Krisen in der Gas- und Wasserversorgung in Deutschland bereits überall implementiert und gelebt wird. Für die **Behandlungen von Störungen** genauso wie für den Umgang mit Notfällen wurde in den letzten Jahren im DVGW-Regelwerk viel getan. Dies gilt grundsätzlich auch für den Themenkreis Krisenmanagement. Mit der Veröffentlichung des DVGW-Merkblattes G 1002 und des DVGW-Hinweises W 1002 wurde der grundsätzliche **Aufbau eines Krisenmanagements** beschrieben.

Die konzeptionellen Grundlagen für eine unternehmensweit implementierbare Eskalationskette, sozusagen von der Störung bis zum Notfall hin zur Krise, sind grundsätzlich beschrieben. Das Thema „Schutz kritischer Infrastrukturen“ hat die Sensibilisierung für den Umgang mit Notfällen und Krisen bei den Entscheidungsträgern in Unternehmen, insbesondere jedoch auch bei der Bevölkerung, erheblich erhöht. Die Wahl des Wortes Eskalationskette anstatt Notfallmanagement kommt nicht von ungefähr. Viele kleine Ereignisse eskalieren oft aufgrund von individuellen Fehleinschätzungen, aber auch aufgrund mangelnder Vorbereitung auf Krisen für das Unternehmen.

Ist-Status Notfall- und Krisenmanagement

Mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und den einschlägigen Zertifizierungen von Personen, Verfahren und Unternehmen unterliegt man einem internationalen Trend. Wo liegen also die größten Herausforderungen für Unternehmen aus der Gas- und Wasserversorgung? Sicherlich in der

Beherrschung von komplexen Situationen unbekannter Natur – einer weiteren Definition des Begriffs Krise.

Die eingesetzte Technik in der Gas- und Wasserwirtschaft ist im Vergleich zu anderen kritischen Infrastrukturen relativ einfach. Im Vergleich wird die Beherrschung der organisatorischen Herausforderungen bei Störungen schwieriger, da entweder eine unmittelbar wirkende Gefahr für Leib und Leben besteht oder durch die subjektive Gefahrenwahrnehmung in der Bevölkerung einen überaus sensiblen Umgang mit der Situation erfordert. Dieser „spezielle Umgang“ bedingt, dass das damit betraute Personal entsprechend geschult sein muss, um als Organisation die Situation professionell zu behandeln. Doch wie definiert sich diese Professionalität? Durch Zufriedenheit des Kunden? Durch Vergleich von Leistungsparametern innerhalb der Branche? Durch Fremdvergleich mit anderen Sparten? Auf die Leistungsparameter einer Organisation wird später noch einmal näher eingegangen. Zieht man das TOP-Prinzip (TOP: Technik, Or-

ganisation und Personen/Personal) für die Analyse des Reifegrads einer Organisation im Notfall- und Krisenmanagement heran, so lässt sich feststellen, dass mit dem DVGW-Regelwerk das technische Sicherheitsmanagement überaus gut abgedeckt ist. Technische Regelungen alleine helfen allerdings nur bedingt bei der Lenkung von Organisationen und Personen. Deshalb hat man über weite Teile aus dem technischen Sicherheitsmanagement heraus Regeln für „Managementsysteme“ entwickelt.

Analyse

Eine der Herausforderungen für Unternehmen in der Gas- und Wasserbranche ist es, entsprechend ausgebildetes Personal für die Notfall-Krisenorganisation heranzuziehen. Warum? Der Schwerpunkt der Ausbildung von „Gas- und Wasserinstallateuren oder -meistern“ liegt in der „technischen“ Fachausbildung. Obwohl der Meister als „Fachmann, Manager und Coach vor Ort“ beworben wird, beschäftigen sich im Vergleich nur wenige Ausbildungsinhalte mit den Notfall- und Krisenbewältigungsschwerpunkten:

- Treffen von Entscheidungen unter Zeitdruck und Stress,
- Koordination von Einsatzkräften,
- Führen von Personal in Situationen mit erheblichen Gefährdungspotenzialen bei gleichzeitiger ungesicherter Informationslage usw.

Die Aussagen dürfen auf keinen Fall als fundamentale Kritik an der einschlägigen Aus- und Fortbildung im Gas- und Wasserfach verstanden werden. Eine fachlich fundierte Ausbildung ist jedoch nur eine von mehreren Grundlagen im Notfall- und Krisenmanagement, um Stör- oder Schadereignisse professionell zu bewältigen.

Die zu adressierenden Defizite in der Ausbildung des Fachpersonals im Umgang mit Notfallsituationen mit Blick auf Management- und Koordinationsaufgaben multiplizieren sich sehr oft in komplexen Situationen unbekann-

ter Natur. Ein Grund dafür liegt darin, dass in der Regel viele Teileinheiten eines Unternehmens zusammenarbeiten müssen. Darüber hinaus ist oft die Koordination, Abstimmung oder Unterstützung von Behörden oder Einsatzorganisationen notwendig. Notfall- und Krisenmanagementsysteme in Mehrspartenunternehmen, die man bei vielen Stadtwerken findet, stellen hier an das Management in Unternehmen ganz spezielle Anforderungen.

Hier setzt auch die Aus- und Fortbildungsstrategie der DVGW-Akademie an und stellt entsprechende Seminare zur Verfügung. Diese Ausbildungslehrgänge werden durch Fachfirmen und Behörden im Notfall- und Krisenmanagement sowie der Risiko- und Krisenkommunikation, die genau diese Lücken schließen sollten, unterstützt.

Auswertung

In den letzten drei Jahren wurden mehrere Forschungsprojekte im Rahmen der deutschen Sicherheitsforschung – Forschung für die zivile Sicherheit aufgelegt. Zusammenfassend bzw. stellvertretend sind hier zwei sehr erfolgreiche und viel beachtete Forschungsprogramme, SIMKAS 3D „Simulation von intersektoriellen Kaskadeneffekten von Versorgungsinfrastrukturen“ und das Status-Projekt „Schutz der Trinkwasserversorgung im Hinblick auf CBRN-Bedrohungsszenarien“ angeführt. In beiden Forschungsprogrammen wurden Krisenmanagement- und Notfallmanagementübungen durchgeführt. Kurz zusammengefasst kann man hier Folgendes feststellen: Störereignisse größerer Dimension, die in Umfang und Intensität mit den durch die Regelorganisation bereitgestellten Mitteln der Entstörung bewältigt werden können, stellen die Unternehmen vor keine allzu großen Probleme. Bezeichnend für fast alle Maßnahmenpläne ist, dass der Störungs- und Notfallprozess zum Teil gut durchdacht verschriftlicht ist. Nicht zuletzt auch durch die rechtlichen Vorgaben, wie z. B. im §16 Trinkwasserverordnung vorgeschrieben. ▶



Alles fließt. FLUXUS® misst. Eingriffsfrei.

Eingriffsfreie Durchflussmessung mit Clamp-On-Ultraschalltechnik

- ▶ Einfache Nachrüstung ohne Rohrarbeiten und Versorgungsunterbrechung
- ▶ Für alle Rohrmaterialien und Nennweiten - von DN6 bis DN6000
- ▶ Exakte bidirektionale Messung mit hoher Messdynamik
- ▶ Wasserdichte Sensoren (IP68), geeignet für den direkten Erdenbau
- ▶ Zuverlässige Messung auch bei hohem Feststoffanteil durch NoiseTrek-Modus
- ▶ Ideal zur Netzüberwachung und Leckagedektion

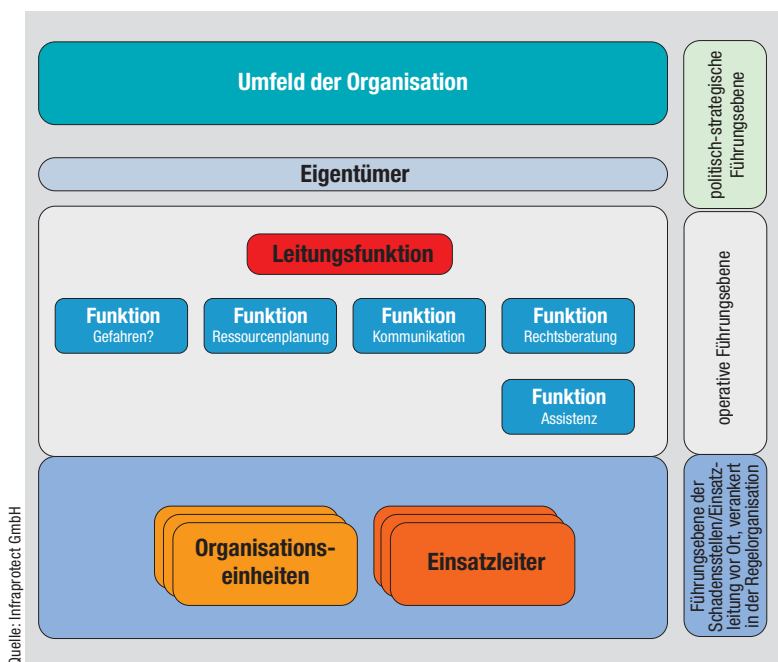


Abb. 1: Führungsebenen Krisenorganisation

Fast allen gemein ist auch, dass die Maßnahmen- bzw. Notfallpläne, insbesondere jedoch Krisenmanagementpläne, die handelnden Personen bei der Bewältigung von unbekanntem Situationen komplexer Natur wenig bis gar nicht unterstützen, da keine inhaltlichen Hilfestellungen angeboten werden. Hilfestellungen in Form von allgemein gültigen Denk- und Handlungsanweisungen, ähnlich bzw. angelehnt an Denk- und Handlungsstrukturen in Einsatzorganisationen, fehlen sehr häufig. Ein Hinweis auf Professionalität im Umgang mit Notfällen und Krisen in Unternehmen ist die Qualität bzw. das Vorhandensein von strukturierten Fragelisten zur Erfassung einer Schadensituation, zur Entscheidungsfindung und zur Umsetzung von Maßnahmen. Ein allgemeiner Vergleich mit HRO (High-Reliability-Organisationen, Einsatzorganisationen) zeigt, dass sich diese Organisationen mit Fehlern aus der Vergangenheit intensiv beschäftigen. Ein Ergebnis dieser Auseinandersetzungen, die zum Teil auf eigenen CIRS (Critical Incident Reporting Systems) basieren, sind thematisch strukturierte Frage- und Checklisten. Diese dienen dazu, die handelnden Individuen in künftigen Notfall- und Krisensituationen besser zu unterstützen und individuelle und prozessuale Fehler möglichst zu minimieren.

Die Frage nach dem Warum der dargestellten Situation lässt sich sehr einfach beantworten. Maßnahmenpläne und Krisenmanagement-

pläne werden in der Regel von Meistern, Ingenieuren und Installateuren nach bestem Wissen angefertigt. Dort wo individuelle Erfahrung aus Einsatzorganisation, wie z. B. der Feuerwehr oder THW, vorhanden ist, wird diese eingearbeitet, zum Teil jedoch ohne die speziellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens oder eines Verbandes entsprechend zu berücksichtigen.

Spezielle Bedürfnisse der Unternehmen im Krisenmanagement?

Während ein erfolgreiches Notfallmanagement im Wesentlichen an Einzelpersonen festgemacht werden kann, steht im Krisenmanagement die Leistung der Gesamtorganisation auf dem Prüfstand. Aus dem Blickwinkel des Krisenmanagements für Unternehmen vereinen sich hier zwei vorerst getrennt betrachtete Herangehensweisen. Das Sicherheitsmanagement, das sowohl aufgrund von einschlägigen Gesetzen und technischen Normen erforderlich ist als auch den Schutz von Leben und der Umwelt im erweiterten Sinne in den Vordergrund stellt. Der andere, insbesondere für Unternehmen nicht unwesentlichere Zugang ist durch das unternehmensweite Risikomanagement der GmbH oder der AG geprägt. Risikomanagement soll grundsätzlich das Überleben der Organisation sicherstellen. Abgesehen von den wirtschaftlichen Aspekten im Risikomanagement versteht man darunter auch die Kontinuitätsplanung der zur Verfügung gestellten (Dienst-)Leistung. Ein Aspekt, der insbesondere in der Versorgungsindustrie unter dem Eindruck des „Schutzes kritischer Infrastrukturen“ für die Bevölkerung eine erhöhte Bedeutung bekommen hat. In einigen Branchen gibt es dazu auch noch gesetzliche Verpflichtungen zur Daseinsvorsorge.

Ein professionell ausgestaltetes Notfall- und Krisenmanagement berücksichtigt neben den reinen Sicherheitsaspekten auch die Bedürfnisse des Unternehmens mit Blick auf Vermeidung von Organisationsverschulden und berücksichtigt auch die Interessen aller Stakeholder im Kontext des Risikomanagements.

Konkretisiert man diese allgemeinen Betrachtungen für das Krisenmanagement in einem Unternehmen, so kommt man zu der Erkenntnis, dass die in vielen Fällen an den DVGW-Hinweis W 1002, das DVGW-Merkblatt G 1002 bzw. die Feuerwehr-Dienstvorschrift

1-100 (FwDV 1-100) angelegte Krisenorganisation zum einen viel zu viele Stabsfunktionen bzw. Rollen vorhält, auf der anderen Seite wesentliche Funktionen wie z. B. eine Stabsfunktion Rechtsbegleitung/-beratung nicht vorsieht.

Konkretisierung einer Krisenorganisation im Unternehmensumfeld

Der konkrete Aufbau einer Krisenorganisation muss an die Bedürfnisse der Organisation individuell angepasst werden. Man kann grundsätzlich mindestens zwei Typen von Krisenorganisationen unterscheiden. Unternehmen, die nur in einer Sparte bzw. Branche tätig sind, und Mehrspartenunternehmen. Grundsätzlich sollten im Kern mindestens drei Führungsebenen Teil der Krisenorganisation sein (Abb. 1).

Auf der operativen Führungsebene wird primär vorausschauende, auf die unmittelbare und mittlere Zukunft gerichtete Planung betrieben, um die Regelorganisation und die Einsatzleiter zu entlasten und um die Bedürfnisse und die sich stellenden Herausforderungen für das gesamte Unternehmen abzuschätzen. Es muss aus einer übergeordneten Sicht vorausgeplant werden. Darüber hinaus werden die Vorgaben der/des Eigentümer(s) in den Planungen zur

Wiederherstellung eines definierten Soll-Zustandes nach einem Ereignis entsprechend berücksichtigt. Dazu können ohne Kenntnis der eigentlichen Situation immer folgende Rollen definiert werden:

- Leitungsfunktion für das Krisenmanagement des Unternehmens
- Funktion/Rolle, die sich ausschließlich mit möglichen Gefahren für das Unternehmen, für die Mitarbeiter, Kunden, Umwelt usw. auseinandersetzt
- Funktion/Rolle der Betriebsführung zur Sicherstellung der Kerndienstleistung, einschließlich Ressourceneinsatzplanung (personell, materiell, finanziell)
- Funktion/Rolle der Kommunikation mit den Dialoggruppen (Mitarbeiter, Angehörige, Kunden, Anrainer, Eigentümer/Shareholder, Printmedien, elektronische Medien, soziale Netze usw.)
- Funktion/Rolle rechtliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen
- Funktion/Rolle Assistenz

Für das Krisenmanagement in Mehrspartenunternehmen gilt grundsätzlich ein ähnlicher Aufbau, ergänzt um jeweils mindestens einen Ansprechpartner aus einem Fachbereich. ▶



Die Maiausgabe der bbr (5/2013) enthält u. a. die Themenschwerpunkte Kabelleitungstiefbau und tiefe Geothermie.

Themen im Heft:

Quantifizierung der Wärmeableitung bei erdverlegten Mittel- und Niederspannungskabeln

Kabel versus Freileitung – Ein Beispiel

Strömungsformen und Herausforderungen einer Zwei-Phasen-Strömung im Thermalwassersystem von Geothermiekraftwerken

Kostenloses Probeheft unter info@wvgw.de



Leckortung mit **Eureka³**

- Extrem leistungsfähige Korrelation
- Einfachste Bedienung - auch bei seltenem Einsatz
- Robustes Touch ME Eingabedisplay

Sehen. Testen. Staunen.

Eurers GmbH

Hammer-Tannen-Str. 26-28 • 49740 Haselünne
Telefon: 0 59 61/95 65 0 • Fax: 0 59 61/95 65 15

info@esders.de • www.esders.de

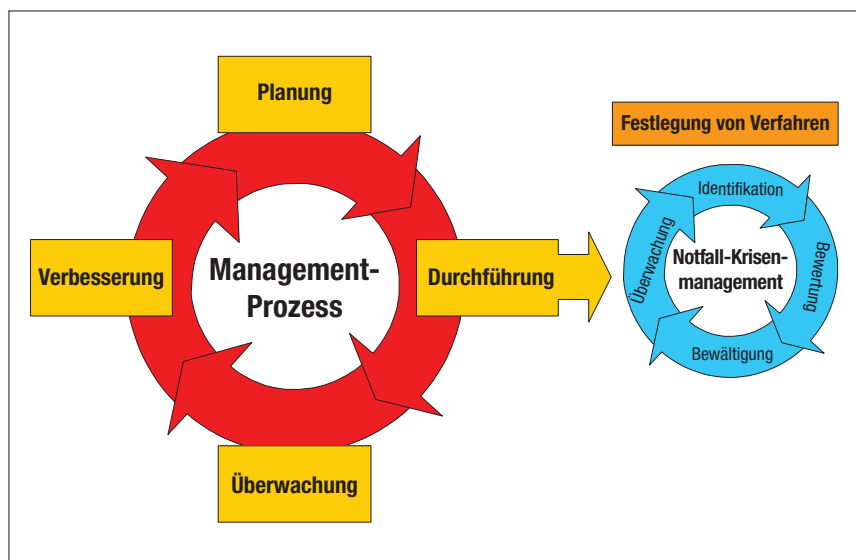


Abb. 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Wichtig für ein professionelles Krisenmanagement sind folgende Dinge:

- Die Krisenorganisation unternimmt den Versuch, in den Stabsfunktionen das gesamte Wissen der Organisation durch möglichst wenige, aber vordefinierte Funktionen konzeptionell abzubilden.
- Die Schnittstellen und Aufgaben der Funktionen innerhalb des Stabes sind klar definiert.
- Die Schnittstellen und Kommunikation von und zu den zuvor definierten Führungsebenen sind eindeutig festgelegt, genauso wie die Interaktion mit externen Dritten, insbesondere zu Behörden und zu Fachexperten.
- Den Funktionen stehen Hilfsmittel für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen in Form von Frage- und Checklisten zur Verfügung (entsprechende Einsatzleitfäden).
- Die Führungs- und Kommunikationsinfrastruktur für die Krisenorganisation wird auch im Regelbetrieb ständig eingesetzt und benutzt.
- Das handelnde Personal ist entsprechend geschult und trainiert regelmäßig.

Ausblick auf ein professionelles Notfall- und Krisenmanagement

Die letzten beiden Schritte im Aufbau eines professionellen Notfall- und Krisenmanagements sind die Implementierung der Konzepte und der kontinuierliche Verbesserungsprozess (Abb. 2). Diese werden oft vernachlässigt bzw. nicht konsequent umgesetzt.

Einen wesentlichen Schritt zur Implementierung stellt ein entsprechendes Schulungsprogramm für die Mitarbeiter dar. Die individuelle Aus- und Fortbildung ist jedoch nur ein erster Schritt. Die gesamte Organisation soll und muss sich entsprechend resilient aufstellen. Dies kann nur durch Übungen in verschiedenen Ausprägungen erfolgen. Hier hat die Gas- und Wasserbranche im Vergleich zu anderen Branchen sicherlich einen Aufholbedarf. Der BSI-Standard 100-4 definiert bereits Übungstypen, die in verschiedenen Situationen herangezogen werden sollen. Dies dient der Aus- und Fortbildung von Personen sowie der Härtung der Organisation für verschiedene Störereignisse. Hier werden beispielsweise

- Funktionstests,
- Plan-Reviews,
- Plan-Besprechungen,
- Stabsübungen,
- Stabsrahmenübungen,
- Kommunikations- und Alarmübung,
- Simulation von Szenarien und
- Ernstfall- oder Vollübungen angeregt.

Sicherlich kann man nicht alle Vorschläge aus dem Informations- und Kommunikationstechnologie-Sektor übernehmen. Es wird jedoch in naher Zukunft, so die feste Überzeugung der Autoren, nur durch die Implementierung und Anwendung eines transparenten und nach außen kommunizierbaren Reifegradmodells für das Notfall- und Krisenmanagement möglich sein, die entsprechende Professionalität darzustellen.

An dieser Stelle muss auf die 2012 erschienene ISO 22301 „Societal Security – Business Continuity Management (BCM) System – Requirements“ hingewiesen werden. Hier werden erstmalig im Business Continuity die Festlegung von Zielen für die BCM-Aktivitäten der Institution, die Entwicklung von Leistungsmetriken für das Business Continuity Management und die Überwachung der Leistung anhand von messbaren Größen im BCM gefordert. Im Rahmen des Forschungsprojektes Status wurde dazu ein Reifegradmodell, bestehend aus fünf Reifegraden, für das Notfall- und Krisenmanagement in der Trinkwasserversorgung vorgestellt. Mit der Definition von SMARTen (Specific Measurable Accepted Realistic Timely) Zielen und der messbaren Erfüllung von selbst gesteckten Zielen vor, während und nach wiederkehrenden Übungen kann auch der konti-

nuierliche Verbesserungsprozess im Notfall- und Krisenmanagement dargestellt werden.

Ziele werden dabei auf der organisatorischen, technischen und personellen Ebene in Form von „KPI“, Key-Performance-Indikatoren, formuliert. Das Unternehmen definiert dabei aus einem Satz von Zielformulierungen die Erwartungen an die Technik, an die Notfall- und Krisenorganisation sowie an die darin handelnden Personen. Der intern und/oder extern festgestellte Erfüllungsgrad der Zielvorgaben in Kombination mit der Komplexität der formulierten Zielvorgaben und der Übungstypen erlaubt eine transparente und nachvollziehbare Eingruppierung der Reife der gesamten Organisation. Darüber hinaus werden die Anforderungen an die Aus- und Fortbildung sowie an die Weiterentwicklung der Technik leichter und zielgerichteter formulierbar.

Zusammenfassung

Die Herausforderungen für ein professionelles Notfall- und Krisenmanagement liegen primär in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften und in der sinnvollen Umsetzung von konzeptionellen Prozessvorgaben. Dabei stehen der Mensch bzw. die Entscheider als Teil der Organisation im Mittelpunkt. Die Nutzung von jahrelang erprobten Denk- und Handlungsstrukturen in Notfall- und Krisensituationen soll und muss intensiviert werden.

Letztendlich sollte die Übungskultur in der Gas- und Wasserbranche überdacht werden. Mit der Einführung von verschiedenen Übungstypen und der konsequenten Auswertung der Erfüllung von selbst definierten Zielen kann die Professionalisierung anhand von Leistungsmerkmalen über die Jahre hinweg weiterentwickelt werden. Mit Blick auf die erhöhte Sensibilisierung in der Be-

völkerung im professionellen Umgang mit Krisensituationen wird dies für die Gas- und Wasserbranche eine qualitativ neue Herausforderung werden. ■

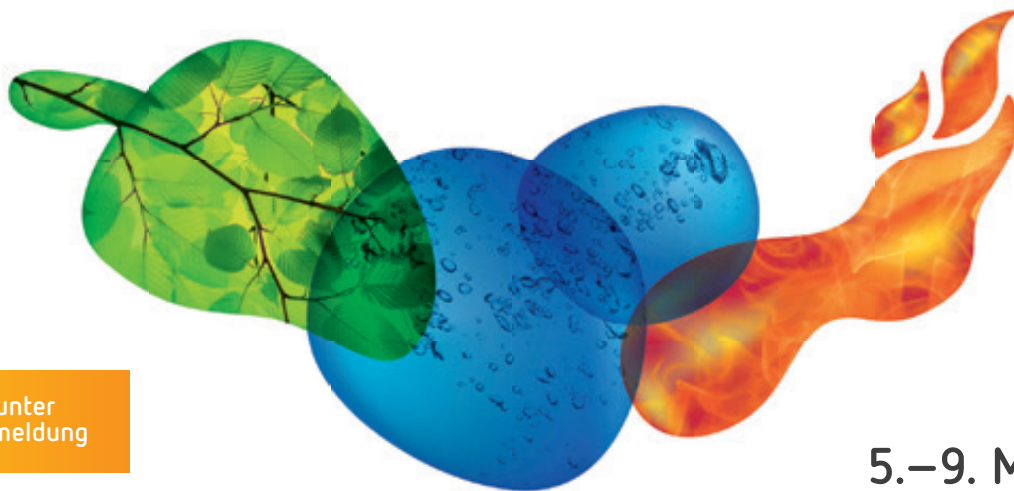
Der Autor

Dipl.-Ing. Wolfgang Czerni, MBA, ist Geschäftsführer der Infraprotect GmbH mit Fokus auf Verwundbarkeits-, Risiko- und Kritikalitätsanalysen sowie technisch-operationelles Business Continuity-Management. Er ist Koautor des BBK/BMI-Leitfadens „Schutz kritischer Infrastrukturen – Risiko und Krisenmanagement“.

Kontakt:

Infraprotect GmbH
Gesellschaft für Risikoanalyse,
Notfall- und Krisenmanagement
Zinckgasse 9/8, A-1150 Wien
Tel.: 0043 1974 1706
E-Mail: w.czerni@infraprotect.at
Internet: www.infraprotect.at

Modernste Lösungen zur Sicherung der Lebens- und Umweltqualität



Jetzt anmelden unter
www.ifat.de/anmeldung

5.–9. Mai 2014

Weltleitmesse für Wasser-, Abwasser-,
Abfall- & Rohstoffwirtschaft