

Risiken erkennen und beherrschen

Krisenmanagement: Was tun, wenn es tatsächlich brennt?

Kaum eine Branche steht derzeit so im Fokus der Medien wie die Energiebranche. Was die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit angeht, hat die Energiewirtschaft frühere Spitzenreiter wie die Chemieindustrie längst überholt. Wer jedoch so im Mittelpunkt des Interesses steht, tut gut daran, sich auf den Fall der Fälle vorzubereiten. Die NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG hat deswegen ein System für das Krisenmanagement aufgebaut, das dazu beitragen soll, die Risiken unvorhersehbarer Ereignisse beherrschbar zu machen – nicht nur für sich selbst. Denn das System ist so konzipiert, dass es auch von anderen Versorgungsunternehmen eingesetzt werden kann.

In einer Urteilsbegründung formulierte einst das Oberverwaltungsgericht Münster »Es entspricht der Lebenserfahrung, dass mit der Entstehung eines Brandes praktisch jederzeit gerechnet werden muss«. Was für einen Brand gilt, trifft aber auch ganz allgemein zu: Vom ganz normalen Unfall bei Bauarbeiten über die Manipulation einer Gasleitung bis hin zum Flugzeugabsturz sind verschiedenste Szenarien denkbar, gegen die sich ein Versorgungsunternehmen nicht schützen kann. »Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusehen, sondern darauf vorbereitet zu sein«, fasst *Stephan Boy*, Abteilungsleiter Betrieb/Instandhaltung und Entstörungsmanagement bei der NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG, frei nach *Perikles* den Anstoß für das Projekt »EKM« bei der NBB zusammen. »EKM« heißt »Ereignis-Kommunikations-Management« und beschreibt das Ziel des Projekts sehr viel besser als der i. d. R. verwendete Begriff »Krisenmanagement«. Denn neben dem tatsächlichen Management eines plötzlich auftretenden krisenhaften Ereignisses gehört in einem solchen Ernstfall die Kommunikation zu den größten Herausforderungen – das gilt für die externe ebenso wie für die interne Kommunikation. Daneben gehören aber auch eine entsprechende Informationsbasis, die effiziente Organisation aller Abläufe sowie ein Instrumentarium, mit dem diese Abläufe möglichst optimal unterstützt werden, zu den Grundlagen des EKM-Systems.

Risiken identifizieren, bewerten und Maßnahmen vorbereiten

Die NBB ist mit ihrem rd. 11 000 km langen Gasnetz einer der größten Gasverteilungsnetzbetreiber in

Deutschland. Entsprechend vielfältig sind die Risiken, denen dieses Gasnetz ausgesetzt ist. Schritt eins beim Aufbau des EKM war es deswegen, zunächst diese Risiken zu benennen, in Gruppen zusammenzufassen, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu berechnen und vor allem auch die Auswirkungen einzuschätzen. Dabei ging es nicht nur um die möglichen finanziellen Auswirkungen. »Zum einen sind ja die medialen Auswirkungen je nach Ereignis sehr unterschiedlich – ein Flugzeugabsturz wird sicherlich ganz anders wahrgenommen als ein Bauunfall. Zum anderen muss man auch Dominoeffekte mit einkalkulieren, wenn etwa eine Gasleitung zerstört wird, die ein Kraftwerk versorgt«, beschreibt *St. Boy* die unterschiedlichen Szenarien. Und auch der Ort, an dem das Ereignis auftritt, ob im dicht besiedelten Berlin oder draußen auf dem Land in Brandenburg, wirkt sich direkt



Stephan Boy, NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg: »Oftmals ist es letztlich die Berichterstattung in den Medien, die darüber entscheidet, ob ein Ereignis als Krise oder als ganz normaler Störfall wahrgenommen wird«

Quelle: NBB

aus. Schritt für Schritt wurden so die Risiken für das gesamte Netz der NBB identifiziert, bewertet und anschließend Maßnahmen definiert, mit denen das Eintrittsrisiko gesenkt, aber auch die möglichen Folgen minimiert werden können. »Ähnlich, wie wir das für unser Gasnetz getan haben, können wir das

auf diese Weise auch für jedes andere Netz durchführen, egal ob es sich dabei um ein Gas-, ein Strom- oder auch ein Wassernetz handelt. Dabei legen wir die unterschiedlichen Risiko-Cluster über die Netztopologie und erhalten so am Ende ein sehr genaues Bild von den möglichen Ereignissen und ihrer Relevanz für das Krisenmanagement«, so der NBB-Abteilungsleiter. Parallel zur Identifikation der Risiken wurde ein Krisenstab aufgebaut. Auch dies ist ein wesentliches Element eines effizienten Krisenmanagements, denn es reicht nicht aus, zu reagieren, wenn ein Ereignis bereits eingetreten ist. Nur mit einem funktionierenden Team, das sich ständig auf einen Ernstfall vorbereitet und handlungsbereit ist, wenn er eintritt, ist man sofort handlungsfähig. Neben Schulungs- und Coaching-Maßnahmen gehören deswegen auch regelmäßige und unangekündigte Ernstfallübungen zum Trainingsprogramm, in denen mögliche Ereignisse in realistischer Form durchgespielt werden.

Zentrale Steuerung von Krisenfällen

»Ein großes Problem ist es, dass vor allem kleine und mittlere Versorgungsunternehmen auf krisenhafte Ereignisse nicht vorbereitet sind. Es existieren oftmals zwar Notfallnummern, die aber beispielsweise in Callcentern auflaufen, die auf solche Situationen nicht richtig reagieren können. Oder es gibt Weiterleitungen zu einzelnen Verantwortlichen, die dann nur eingeschränkt handlungsfähig sind«, beschreibt St. Boy die derzeitige Situation. Die Störmeldungen werden in diesen Fällen nur selten dokumentiert und auch konkrete Handlungsanweisungen existieren in den meisten Unternehmen nicht. Deswegen wurde das EKM-System auch fest in die standardisierten Abläufe der »Zentralen Melde- und Leitstelle« (ZML) der NBB eingebunden. So ist nicht nur sichergestellt, dass sämtliche Ereignisse durchgehend dokumentiert werden, sondern je nach Ereignis sofort alle erforderlichen Reaktionen eingeleitet werden können. Die ZML ist dabei »mandantenfähig«. Das bedeutet, dass sie nicht nur für das NBB-Netz zur Verfügung steht, sondern jederzeit auch weitere Netze mitbetreu-



Gasexplosion in einem Reinickendorfer Wohnhaus: Neben dem tatsächlichen Management eines plötzlich auftretenden krisenhaften Ereignisses gehört in einem solchen Ernstfall die Kommunikation zu den größten Herausforderungen

Quelle: Feuerwehr Berlin

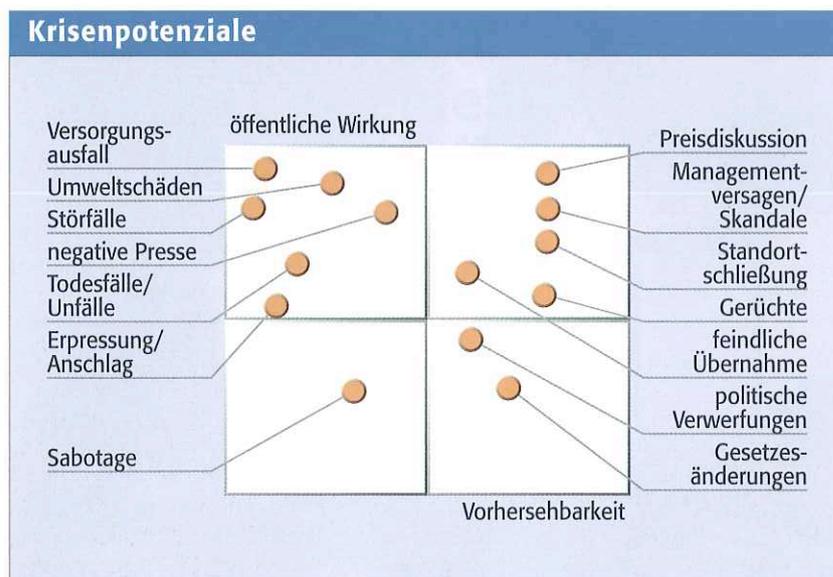
en kann. Schon heute gilt das beispielsweise für die Netze der Havelländischen Stadtwerke, der Stadtwerke Belzig und der Stadtwerke Zehdenick. Auf die gleiche Weise kann auch für weitere Energieversorger das Krisenmanagement integriert werden. Damit ist zudem sichergestellt, dass alle Vorfälle einheitlich und gerichtsfest dokumentiert werden.

Neben der Integration in die ZML wurde für das EKM-System auch ein spezielles, internetbasiertes Informationssystem eingerichtet, über das im Ernstfall alle Beteiligten unabhängig von Ort und Zeit auf sämtliche wichtigen Informationen zugreifen können. Übermittelt werden dabei nicht nur die harten Fakten in Textform oder als Zahlenmaterial, sondern auch Bilder oder Videosequenzen, die per Live-Schaltung vom Krisenort eingespielt werden können. Auf diese Weise sind alle Beteiligten immer auf demselben Informationsstand – nicht nur der Krisenstab, sondern beispielsweise auch Vorstände oder Geschäftsführer, selbst wenn sich diese im Urlaub befinden. »So lassen sich Eskalationsszenarien sehr gut abbilden. Denn wenn es beispielsweise erforderlich wird, dass der Vorstand, der ja i. d. R. kein Mitglied des Krisenstabs ist, öffentlich Stellung nimmt, kann er sicher sein, dass er dies auf Basis der ak-

tuellsten Informationen tut und dass die Kommunikation mit Medien und Behörden absolut stringent und widerspruchsfrei geschieht«, fasst St. Boy die Vorteile des Systems zusammen.

Kommunikation muss geübt werden

»Oftmals ist es letztlich die Berichterstattung in den Medien, die darüber entscheidet, ob ein Ereignis als Krise oder als ganz normaler Störfall wahrgenommen wird. Entscheidend dabei ist, ob es gelingt, die tatsächlichen Fakten zeitnah und wirkungsvoll den Medien zu vermitteln, oder ob sich eine Eigendynamik entwickelt, die von Emotionen und Halbwahrheiten getrieben wird«, so St. Boy zur Herausforderung beim Aufbau eines wirkungsvollen Ereignis-Kommunikationsmanagements. Eine große Gefahr ist, dass keine klare Regelung existiert, wer mit wem kommuniziert. Die Folge: Journalisten recherchieren auf eigene Faust, holen sich Informationen direkt bei persönlich bekannten Mitarbeitern, die aber oftmals nicht selbst in das Krisenmanagement involviert sind und so u. U. unvollständige oder gar falsche Informationen weitergeben. Auf diese Weise eskalieren dann die Ereignisse – und die Möglichkeiten, die tatsächlichen



Technische und strategische Krisenpotenziale: Krisenprävention heißt Risiken wahrnehmen und durchdenken

Quelle: NBB

Fakten zu vermitteln, sinken drastisch. Deswegen ist es entscheidend, die Kommunikation mit der Presse bereits in »Friedenszeiten« zu üben. »Viele Versorgungsunternehmen gehen hier nicht proaktiv, sondern eher reaktiv vor. Das führt dazu, dass sie dann im Ernstfall ebenfalls nur reagieren können, statt aktiv zu agieren«, beschreibt *St. Boy* die Problematik.

Teil des EKM-Konzepts ist deswegen ein aktiver Dialog mit den Medien, der zum Aufbau einer regelrechten »Kommunikationskultur« führt. Dabei werden die Medien nicht nur passiv informiert – etwa über Pressemitteilungen, sondern regelmäßig in das Unternehmen eingeladen und auch über Hintergründe und Zusammenhänge informiert. *St. Boy* erläutert: »Es ist dabei wichtig, dass man immer transparent informiert und über die Zeit direkte und persönliche Beziehungen aufbaut, die dann im Ernstfall belastbar sind und auch unter Druck funktionieren.« Je größer dabei das Hintergrundwissen der einzelnen Redakteure über das Unternehmen ist, desto größer ist auch die Chance auf eine sachliche Berichterstattung im Krisenfall.

Zudem ist klar geregelt, wer mit wem kommuniziert. Denn die Redakteure kennen ihre Ansprechpartner, haben ihre Durchwahl und eventuell sogar eine Handynummer und müssen nicht mehr auf eigene Faust recherchieren. »Je

besser das Vertrauensverhältnis zwischen Journalisten und Unternehmen schon in »Friedenszeiten« ist, desto größer ist im Krisenfall die Chance, einer negativen Emotionalität in der Berichterstattung effektiv entgegenzuwirken«, fasst der NBB-Abteilungsleiter zusammen.

Aber nicht nur die externe, vor allem auch die interne Kommunikation muss in »Friedenszeiten« geübt und kultiviert werden. Denn der nicht oder schlecht informierte Mitarbeiter ist eine der größten Gefahren für das Krisenmanagement im Ernstfall. Dabei geht es nicht nur um die Presse, sondern insgesamt um den Umgang mit der Öffentlichkeit. »Mitarbeiter sind immer auch Multiplikatoren, die über ihre Familien sowie Freunde und Bekannte Informationen weitergeben. Deswegen muss auch die Information der Mitarbeiter Teil eines Krisenmanagementsystems sein«, so *St. Boy*. Parallel zum Konzept für die externe Kommunikation umfasst das EKM-System der NBB deswegen auch ein entsprechendes Konzept für die interne Kommunikation. Dieses Konzept regelt, wie, in welcher Form und in welchem Turnus die Mitarbeiter informiert werden. Damit wird sichergestellt, dass das gesamte Unternehmen einheitlich nach außen kommuniziert, aber auch, dass die Mitarbeiter selbst auf dem Laufenden sind und so das Gefühl be-

kommen, stets umfassend informiert zu sein.

»Mit dem EKM-System haben wir einen Standard entwickelt, der vielen Unternehmen in der Energiewirtschaft dabei helfen kann, ein effizientes und branchengerechtes Krisenmanagement aufzubauen. Und einen Standard, der auch für kleinere und mittlere Unternehmen bezahlbar ist«, fasst *St. Boy* die Ergebnisse des Projekts zusammen. Deswegen will die NBB dieses System künftig auch anderen Versorgungsunternehmen zur Verfügung stellen. Dabei stehen nicht nur die Instrumentarien wie die Anbindung an die ZML der NBB oder das Web-Informationssystem im Vordergrund. Die Unternehmen werden darüber hinaus durch intensive Schulungen und Coaching-Maßnahmen während der Einführungszeit begleitet. »Das Krisenmanagement funktioniert nur, wenn das Unternehmen auch eine entsprechende Kultur entwickelt. Aber dann weiß wirklich jeder Mitarbeiter, was zu tun ist, wenn es tatsächlich mal brennt«, so das Fazit von *St. Boy*.

(37882)

stephan.boy@nbb-netzgesellschaft.de

www.nbb-netzgesellschaft.de

Energieausweise sind nun Pflicht!

Lassen Sie sich von uns online zum Energieberater (TUD) ausbilden. Ihre Vorteile: individuelle Lernzeiten, kostengünstig und bequem an einem Ort Ihrer Wahl!
<http://www.energieberaterausbildung.de>