



Bundesverband



Nordrhein-Westfalen

Leitfaden

# Krisenmanagement und Krisenkommunikation

## bei einem Terroranschlag oder Amoklauf

## Warum sich Unternehmen und Organisationen auf einen Terroranschlag oder Amoklauf vorbereiten sollten

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden nicht mehr nur in Krisengebieten durch Terror bedroht sind. Anschläge sind in Europa jederzeit möglich, egal ob in Brüssel, Berlin, Ansbach, Paris oder Manchester.

Als Terroristen in Paris am 13. November 2015 mehrere Restaurants, Menschenansammlungen und eine Konzerthalle angriffen, war für viele Firmen die Herausforderung, schnell festzustellen, ob eigene Mitarbeiter betroffen sind. Nach einem Bombenanschlag im Januar 2016 auf ein von Ausländern frequentiertes Café in Jakarta gab es sehr schnell Bilder in sozialen Netzwerken, die einen blutüberströmten Niederländer zeigten. User meldeten, dass die abgebildete Person verstarb und dies bereits von der Ehefrau bestätigt worden sei. Tatsächlich überlebte der Niederländer schwer verletzt. Als am 22. Juli 2016 in München ein Amokläufer in einer McDonalds-Filiale und im Olympia Einkaufszentrum mehrere Menschen tötete und verwundete, war der Betreiber des Einkaufszentrums schnell mit Fragen der Investoren konfrontiert. Nach dem Selbstmordanschlag auf eine deutsche Reisegruppe in Istanbul musste der Reiseveranstalter schnell vor laufenden Kameras ein Statement abgeben und darlegen, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen in die Wege geleitet hat.

Die weit verbreitete, erste reflexartige Reaktion betroffener Firmen ist, dass das Fallmanagement in erster Linie Sache der Behörden ist. Die Beispiele zeigen aber deutlich: Auch die Unternehmen, die direkt oder indirekt betroffen sind, müssen reagieren – schnell und professionell.

### Einige Zahlen

Nach einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte mit über 2.000 Top-Führungskräften weltweit gaben 36,4 Prozent an, auf das Terrorismusrisiko am schlechtesten vorbereitet zu sein. Dies war der mit Abstand höchste Wert, weit vor Cyberrisiken.

Business Continuity Manager aus 74 Ländern sahen 2016 nach einer Studie des Business Continuity Institute die Gefahren durch den Terrorismus für ihre Organisation als die viertgrößte Bedrohung (im Vorjahr noch auf Platz 10).

Die Zahl der Terroropfer hat sich in den OECD-Staaten von 2015 auf 2016 um 650 Prozent erhöht, wie aus dem Global Terrorism Index 2016 hervorgeht.

Nach einer Studie des FBI zu Amokläufen erfolgen 45,6 Prozent der Amoktaten im Geschäftsumfeld (u.a. Büros, Einkaufszentren und Restaurants) und 24,3 Prozent in Bildungseinrichtungen (Schulen, Universitäten).

**Von Unternehmen wird ein professionelles Vorgehen in drei Kernbereichen erwartet:**

- Im Krisen- und Notfallmanagement, einschließlich Business Continuity
- In der Krisenkommunikation – intern und extern
- Bei der Betreuung von direkt betroffenen Mitarbeitern und Kunden, Familienangehörigen und der Belegschaft

**Im Wesentlichen geht es bei der Krisenreaktion darum, den Vorfall einzugrenzen und damit eine Ausweitung des Schadens zu verhindern, insbesondere im Hinblick auf:**

- Das Leben und die Gesundheit von Menschen
- Sachwerte und Finanzen
- Die betriebliche Kontinuität
- Rechtliche Haftungen
- Die eigene Reputation

Vieles, was für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation bei Amoklagen und Terroranschlägen gilt, ist auch bei anderen Krisenszenarien anwendbar. Denn ein organisationsweites Krisen- und Notfallmanagement sollte unabhängig von bestimmten Szenarien funktionieren.

Die potentiellen Anschlagziele und Angriffsformen sind vielfältig und nur schwer vorherzusehen. Firmen, die nicht nur ein Krisenmanagement etabliert haben, sondern den Krisenstab auch beüben, reagieren schneller und professioneller, auch wenn sie das konkrete Szenario in ihrer Planung nicht vorgesehen hatten.

**Zwei Merkmale, die Krisen aller Art oft gemeinsam haben:**

1. Niemand dachte, dass es einem selbst passieren wird
2. Die, die vorbereitet waren, retteten Menschenleben und Existenzen

Kein Unternehmen hat Einfluss auf das Vorhandensein einer Terrorismusgefahr in seiner Stadt, wohl aber auf seine eigene Verwundbarkeit. Bei entschlossenen Tätern kommen Schutzvorkehrungen an ihre Grenzen, insbesondere in einer freien Gesellschaft. Daher müssen Unternehmen auch ihr Augenmerk auf den Umgang mit einem solchen Ereignis legen. Am Ende werden Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit nur eines in Erinnerung behalten – wie eine betroffene Firma in der Krise agiert hat und ob sie weiterhin ein vertrauenswürdiger Partner ist.

Dieser Ratgeber liefert Ihnen erste Hinweise und Empfehlungen. Er ist aber kein Ersatz für ein eigenes Krisen- und Notfallmanagement.

## Was während und nach einem Terroranschlag oder einem Amoklauf zu erwarten ist

Als ein einzelner Terrorist am 15. Dezember 2014 im Lindt Café im Geschäftsviertel von Sydney Mitarbeiter und Gäste als Geiseln nimmt, ist dies über das blutige Ende der Geiselnahme hinaus ein internationales Medienereignis.

Während die Polizei schnell auf die Berichterstattung der klassischen Medien Einfluss nehmen kann, besteht keine Kontrolle über das, was Geiseln, Schaulustige und andere Privatpersonen über soziale Netzwerke verbreiten. Aufgrund des Mangels an gesicherten Informationen und der Flut an Gerüchten und Falschmeldungen, kam es landesweit zu irrationalen Entscheidungen seitens Unternehmen, mit erheblichen Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb. Viele beobachteten, wie das Management von Lindt in der Situation reagierte und kommunizierte.

### Damit sollten Sie im Falle eines Anschlages rechnen:

- Chaos und ein hohes Maß an Unklarheit in der Anfangsphase
- Mitarbeiter, die Verhaltensempfehlungen und Unterstützung von Ihnen erwarten
- Hohes Medieninteresse aufgrund von schwerbewaffneten Spezialkräften, panischen Menschen in Todesangst und dem ungewissen Ausgang der Situation
- Eine Lage, die dynamisch ist und sich schnell ändert
- Interviews mit Personen, die vom Tatort fliehen konnten, emotional aufgewühlt sind und dabei nicht von der Unternehmenskommunikation begleitet werden
- Firmen, die bei vielen bisher eher unbekannt waren, werden in den Medien genannt. Internetnutzer informieren sich in Bewertungsportalen über das Unternehmen und stoßen dort möglicherweise auf Kritiken von Kunden und Mitarbeitern
- Sondersendungen und Online-Portale müssen über viele Stunden – ohne nennenswerte neue Informationen – ihr Publikum binden
- Berichte von Augenzeugen und Unbeteiligten in den sozialen Netzwerken, die schwer hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit einzuschätzen sind und von den klassischen Medien aufgegriffen werden
- Aufgrund des Mangels an verifizierten Informationen greifen auch die Medien Gerüchte und Falschmeldungen auf
- Ganze Straßenzüge werden abgesperrt und der öffentliche Verkehr und das Berufsleben kommen zum Erliegen; die Dauer ist unklar
- Die Nutzung des Internets und Mobilfunknetzes ist eingeschränkt

Ein schwach ausgeprägtes Krisenmanagement ist in erster Linie gefährlich für Leib und Leben der Mitarbeiter. Es gefährdet aber auch die Unternehmensreputation und das Vertrauen von Mitarbeitern, Investoren, Kunden und Geschäftspartnern in die unternehmerische Professionalität insgesamt.

## Wie Unternehmen sich vorbereiten sollten

Basierend auf einer Vielzahl von Analysen zu Terroranschlägen und Amokläufen empfehlen wir Unternehmen und Organisationen eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema.

Nachfolgend finden Sie Empfehlungen zu den Kernbereichen des Krisenmanagements, der Krisenstabsarbeit, der Krisenkommunikation sowie der Betreuung von Betroffenen und Angehörigen. Diese sind praxiserprobt und haben sich in der Realität bewährt.

## Das Krisenmanagement

Im Krisenmanagement geht es darum, durch eine besondere Aufbau- und Ablauforganisation die Kontrolle über den Vorfall, der die Reputation und den Bestand des Unternehmens gefährden kann, zurückzugewinnen. Alle Maßnahmen unterliegen dabei der Zielsetzung, weiteren Schaden abzuwenden und sich wieder auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können.

Der Krisenstab ist die zentrale Organisationseinheit, die in einem möglichen Krisenfall aktiviert wird. Häufig sind dies neben einem führungsstarken Krisenstabsleiter, die Vertreter der Bereiche Personal, Unternehmenskommunikation, Unternehmenssicherheit und Recht. Der Krisenstab soll die Krise konzentriert und mit größtmöglicher Entscheidungsbefugnis angehen.

Auf der lokalen Ebene (z.B. Produktionsstandort, Niederlassung, Filiale) gibt es im Idealfall einen Notfallstab, der unter anderem aus dem Standortleiter sowie den lokalen Leitern der Personalabteilung und des Facility Managements bestehen kann.

### **Vorbereitende Maßnahmen für Vorfälle mit Terrorbezug auf der Ebene des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation sind:**

- Eine zentrale Krisenstabsorganisation mit klaren Funktions- und Verantwortlichkeitsbeschreibungen sowie Meldewegen
- Wenn möglich eine lokale Notfallorganisation
- Ein Krisenhandbuch sowie Notfallpläne
- Krisenstabsübungen zu Terror- und Amokszszenarien
- Krisenkommunikationspläne mit vorgefertigten Maßnahmenpaketen wie FAQ-Katalogen, Vorlagen für Holding Statements, Textbausteinen sowie der Möglichkeit, gemeinsam mit der IT vorbereitete Darksites und angepasste Profilbilder für Social-Media-Aktivitäten hochzuladen
- Interview- und Kameratrainings für die Unternehmensleitung und den Sprecher
- Eine Krisenstabsinfrastruktur mit einem Krisenstabsraum (mit den entsprechenden Ausweichmöglichkeiten) und der notwendigen Logistik
- Ein Konzept zur Betreuung von Betroffenen, Familienangehörigen und Mitarbeitern, mit einem Handbuch und klar geregelten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Den Zugriff auf erfahrene Krisenberater, die Sie unterstützen können

## Die Krisenstabsarbeit

Wer solcherart vorbereitet einer Krisensituation begegnet, hat es im Ernstfall deutlich leichter. Er wird auch hinterher gut darlegen können, dass er im Rahmen des Risikomanagements die notwendigen Vorbereitungen getroffen hat. Vor dem kritischen Auge der Öffentlichkeit kann ein wohlorganisiertes Unternehmen zudem noch Punkte sammeln, die sich positiv auf dessen zukünftige Reputation auswirken können.

Wichtig ist, von Anfang an die Arbeit im Krisenstab in einem sogenannten Krisentagebuch oder Ereignisjournal zu protokollieren und zu dokumentieren, auch aus rechtlichen Gründen.

Einige wichtige Aktivitäten des Krisenstabes nach der Vorfallemeldung:

### A. Das Lagebild verdichten

- Was ist passiert und wer ist betroffen?
- Wie groß ist das Ausmaß?
- Wer weiß von dem Vorfall?
- Was wird bereits unternommen?
- Wie kann die Situation weiter eskalieren?

Bei einem Terroranschlag ist es für Sie zunächst wichtig zu wissen, wo sich die eigenen Mitarbeiter befinden, ob jemand betroffen ist und ob die Gefahr fortbesteht.

Die schnelle Bewertung des Lagebildes umfasst insbesondere den Aufbau eigener Informationsquellen (z.B. eigene Mitarbeiter vor Ort oder von Partnerfirmen), um den Vorfall und die eingehenden Informationen zu verifizieren und zu bewerten. Dabei müssen Fakten von Gerüchten getrennt werden. Hilfreich ist es auch, offene Fragen, die zu klären sind, aufzulisten.

Das Lagebild wird sich im Verlauf der Krise immer wieder verändern. Seine Entwicklung ist deshalb ein fortlaufender Prozess. Es hat sich bewährt, sogenannte Lagefelder (mit Flipcharts/White Boards) zu erstellen, auf denen beispielsweise jeweils separat die Lageentwicklung, Akteure und offene Fragen gelistet werden.

### B. Maßnahmenplan erarbeiten und Entscheidungen treffen

- Welche Handlungsoptionen gibt es?
- Was sind die Vor- und Nachteile (auch mittel- und langfristig)?
- Welche Unterstützung brauchen die Arbeitseinheiten vor Ort?
- Was muss das Unternehmen in die Wege leiten, was übernehmen Behörden oder andere Akteure?
- Was ist seitens der Personalabteilung, der Unternehmenskommunikation, der Unternehmenssicherheit, den Produktionsbereichen, dem Service und der Rechtsabteilung in die Wege zu leiten?

Es ist immer gut, wenn Entscheidungen im Krisenstab im Konsens getroffen werden. Aber letzten Endes ist ein solches Organ keine demokratische Instanz, sondern ein strategisches Instrument der Entscheidungsfindung. In der Krise gibt es keine Zeit für Endlosdebatten.

Halten Sie für alle sichtbar fest, welche Entscheidungen getroffen wurden, was die Aufgaben sind und wer was bis wann erledigt bzw. den Zwischenstand meldet.

Es liegt in der Natur der Krise, dass die Mitglieder eines Krisenstabes unter einem hohen Druck stehen. Leider ist unter Stress die Fähigkeit zu rationalem Denken herabgesetzt. Als ein Terrorist 2014 in Sydney im Lindt Café Geiseln nahm, gab es Firmen, die im fast 900 Kilometer entfernten Melbourne panikartig die Niederlassungen schlossen und die Belegschaft nach Hause schickten. Eine unnötige Entscheidung, die nicht nur Mitarbeiter und Kunden verunsicherte, sondern auch zumindest kurzfristige Auswirkungen auf die betriebliche Kontinuität hatte.

### C. Maßnahmen umsetzen

- Die beschlossenen Maßnahmen müssen schnell umgesetzt werden.
- Eine rasche Reaktion ist wichtig, auch wenn diese nicht überhastet erfolgen sollte. Häufig bedient sich der Krisenstab dabei der lokalen Notfallorganisation oder – falls es keine gibt – der lokalen Mitarbeiter oder der nachgeordneten Geschäftseinheiten.

Es ist nicht nur wichtig, dass die Umsetzung zeitnah erfolgt, sondern auch dass der Krisenstab über den Status der Maßnahmen regelmäßig informiert wird.

In der Krise gilt: Nicht kleckern, sondern klotzen. Lieber zunächst zu viele Ressourcen im Unternehmen aktivieren und diese später gegebenenfalls wieder herunterfahren. Ein gutes Beispiel hierfür war die schnelle Aktivierung von Krankenhauspersonal in München während der Amoklage am Olympia-Einkaufszentrum im Juli 2016. Als das Lagebild klarer wurde, konnte schnell wieder Entwarnung gegeben werden.

### D. Kontrolle der Umsetzung und Wirksamkeit

Insbesondere bei einem Terroranschlag kann die Lageentwicklung sehr dynamisch sein. Häufig sind erste Informationen, die die Grundlage für die getroffenen Maßnahmen bildeten, innerhalb kurzer Zeit überholt.

Daher ist permanent

- zu prüfen, ob die Maßnahmen korrekt umgesetzt werden und Wirkung zeigen,
- eine neue Lagebewertung durchzuführen,
- eingeleitete Maßnahmen kritisch zu hinterfragen,
- zu überprüfen, ob der derzeitige Kräfte- und Materialansatz ausreicht.

## Die Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation dient dazu, das Krisenmanagement des Unternehmens nach außen und innen darzustellen und zu „verkaufen“. Die interne Krisenkommunikation zielt auf die eigene Belegschaft ab, die externe auf unterschiedliche Akteure außerhalb des Unternehmens.

Inzwischen ist es nicht selten, dass Personen erst Foto- und Videoaufnahmen vom Unglücksort anfertigen und in sozialen Netzwerken posten, bevor sie einen Notruf absetzen.

Viele Vorfälle werden erst durch die Medien bzw. Öffentlichkeit zu einer Krise. Bei einem Terroranschlag oder Amoklauf werden immer die Medien darüber berichten, weshalb eine schnelle, kommunikative Reaktion der betroffenen Organisation sehr wichtig ist.

Am Ende zählt nicht unbedingt wie Sie in der Krise agiert haben, sondern wie die Öffentlichkeit Ihr Handeln wahrgenommen hat.

Wenn Sie als Unternehmen nicht kommunizieren, werden andere die Lücke mit Informationen füllen. Es wird dann immer schwieriger für Sie, die Deutungshoheit zurückzugewinnen. Die norwegische Firma Statoil hatte während und nach der Geiselnahme im algerischen In Amenas (2013) insgesamt ein sehr beeindruckendes Krisen- und Notfallmanagement. Einer der wenigen Kritikpunkte ist aber, dass deren externe Kommunikation recht spät einsetzte. Zu diesem Zeitpunkt hatten sich viele der Stakeholder, die für Statoil wichtig waren, an anderer Stelle ihre Meinung gebildet. Sind mehrere Unternehmen betroffen, werden auch mehrere Firmen um die Meinungsführerschaft kämpfen.

Ziel sollte es sein, kontinuierlich Informationen auf Ihren Social Media Accounts und Ihrer Firmenwebsite bereitzustellen. Diese sollten zu „Go-To Places“ für Medien, Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeiter werden. Hier können diese Zielgruppen Informationen von Ihnen aus erster Hand erhalten.

Grundsätzlich gilt aber auch bei einem Terroranschlag „Interne Kommunikation vor externer Kommunikation“. Zunächst sind Mitarbeiter und Familienangehörige zu informieren, dann erst die Medien. Dies kann sehr herausfordernd sein, da die Vielzahl von Medien und Einzelpersonen, die über den Vorfall berichten, das Unternehmen erheblich unter Druck setzen und wenig Zeit bleibt. Sie sollten aber nur verifizierte Informationen weitergeben.

Unternehmen die nicht nur im B2B, sondern auch im B2C-Markt aktiv sind, müssen aufgrund der Aktivitäten in den sozialen Medien in der Krise sehr schnell personelle Reserven schaffen. Ein Beispiel für ein gelungenes Vorgehen ist Brussels Airlines. Bestand im Routinebetrieb das Social Media Team aus einer einzigen Person, konnte die Fluggesellschaft beim Anschlag auf den Brüsseler Flughafen 2016 mit Unterstützung der Marketing- und Digitalteams sowie von Piloten innerhalb von wenigen Stunden 45 Mitarbeiter aktivieren. So konnte schnell das 15fache Aufkommen von Anfragen bewältigt werden. Da viele Anfragen sich glichen, wurden mehrsprachige Vorlagen genutzt. Dies entlastete die Telefonhotline des Unternehmens erheblich.

#### **Die Kommunikationsstrategie während eines Vorfalls sollte folgende vier Kernbotschaften beinhalten:**

- Was wir wissen
- Was wir unternehmen
- Wir haben und zeigen Mitgefühl
- Wir stellen weitere Informationen kontinuierlich bereit

### Wichtige Tätigkeiten in der Krisenkommunikation bei einem Terroranschlag:

- Kontinuierliche Beobachtung von Meldungen in klassischen Medien und sozialen Netzwerken
- Holding Statement verfassen bzw. anpassen, um Zeit zu gewinnen
- Stakeholderanalyse hinsichtlich notwendiger Kommunikation durchführen
- Interne Kommunikation mit Informationen für die Belegschaft
- Bewertung der Tonalität in den Berichten und Meldungen
- Möglicherweise die eigene Kommunikation mit anderen Stakeholdern (u.a. Behörden) abstimmen
- Erfassen der Themen, die derzeit im aktuellen Interesse der Öffentlichkeit stehen und Abgleich mit den Inhalten der eigenen Kommunikation
- Katalog mit zu erwartenden Fragen der Medien/Öffentlichkeit erstellen
- Regelmäßig aktualisierte Informationen weitergeben (u.a. Kurzhinweis über Twitter mit Verweis auf detailliertere Informationen auf Facebook, in Pressemeldungen und auf der Firmenwebsite).
- Beantworten von Anfragen (auch über hinzugeschaltete Hotlines und das Social-Media-Team)
- Rechtzeitige Aktivierung der externen Berater für Krisenkommunikation

Die interne Kommunikation sollte die Mitarbeiter auch je nach Art des Vorfalls instruieren, nicht mit Außenstehenden Informationen zu teilen. Es sollte klar kommuniziert werden, an wen im Unternehmen die Mitarbeiter bei Presseanfragen verweisen sollen.

Auch wenn in der Regel ein Vertreter der Unternehmenskommunikation im Krisenstab sitzt, ist sicherzustellen, dass relevante Informationen aus dem Krisenstab an die Kommunikationsabteilung übermittelt werden – und umgekehrt. Dies gilt ebenso für Schnittstellen zu dem Bereich, der für die Betreuung von Mitarbeitern und Angehörigen zuständig ist.

Sofern es Opfer unter den eigenen Mitarbeitern oder von anderen Personen, die sich in den eigenen Räumlichkeiten aufhielten gibt, ist die „Corporate Identity“ auf der Webseite und in den Social Media Accounts in dezentere Farben zu ändern. Denken Sie daran, laufende oder bevorstehende Werbemaßnahmen auf deren Zweckmäßigkeit – im Kontext des Terroranschlages – zu überprüfen.

Die Kommunikationsstrategie sollte auf Transparenz und Ehrlichkeit setzen. Wichtig ist auch, Mitgefühl und Betroffenheit zu äußern. Wenn Menschen zu Schaden kommen, sollte die Unternehmensführung vor die Öffentlichkeit treten. Hier wird die Kommunikation zur Chefsache. Es ist nicht anzuregen, dies an den Pressesprecher oder andere Mitarbeiter zu delegieren.

Versuchen Sie, in Absprache mit der Polizei zu kommunizieren, um widersprüchliche Aussagen zu vermeiden (hierzu sollten im Vorfeld die entsprechenden Ansprechpartner bekannt sein). Achten Sie darauf, dass Sie keine Informationen veröffentlichen, die für die Täter nützlich sind.

### Wie das Lindt Café in Sydney während und nach der Geiselnahme über Facebook kommunizierte

#### Erste Facebook-Meldung nach Bekanntwerden der Geiselnahme

Aussage:

*Wir sind tief besorgt über den ernststen Vorfall und unsere Gedanken und Gebete sind mit den betroffenen Mitarbeitern und Kunden sowie deren Freunden und Familien. Der Fall wird von den Behörden geleitet und wir warten auf neue Informationen seitens der Behörden.*

(über 36.000 Likes)

#### Facebook-Meldung unmittelbar nach dem Ende der Geiselnahme und dem Bekanntwerden, dass es zwei Todesopfer gab

Aussage:

*Die Geiselnahme in unserem Café in Sydney ist beendet.*

*Lindt & Sprüngli ist zutiefst traurig und tief betroffen über den Tod unschuldiger Menschen.*

*Wir sind erschüttert über den Verlust an Menschenleben und die Verwundung weiterer sowie die traumatische Situation.*

*Unsere Gedanken sind mit den Opfern und Familienangehörigen, die einen unglaublichen Leidensweg gehen mussten. Wir möchten ihren Mut und Tapferkeit anerkennend hervorheben.*

(über 22.000 Likes)

#### Facebook-Meldung nach bekanntwerden, dass einer der beiden Todesopfer der Filialleiter Tori war

Aussage:

*Tori war seit zwei Jahren bei uns, bei Lindt und er war ein großartiger Botschafter für unser Unternehmen und das Geschäft, das er leitete.*

*Es folgen weitere lobende Worte zu seinem Umgang mit Kunden und seiner Wertschätzung durch sein Team sowie den tragischen Tod und Verlust.*

*Lindt spricht der Familie das tiefe Mitgefühl aus und bietet der Familie jegliche Unterstützung an.*

Unterzeichnet vom CEO von Lindt Australien

(über 28.000 Likes)

Nicht immer verläuft die Krisenreaktion fehlerfrei. Es ist deshalb besser, wenn Sie auch offen zu Fehlern stehen. Sie sollten als erstes diese Selbstkritik äußern. Nichts ist schlimmer, als dass Medien die Öffentlichkeit darüber informieren, was bei Ihnen falsch lief. Kommunizieren Sie auch, was Sie zukünftig anders machen werden.

## Die Betreuung von Betroffenen, Angehörigen und Mitarbeitern

Krisen sind auch emotional Extremsituationen – für die Opfer, deren Angehörige und die Mitarbeiter. Wird dies vom Unternehmen außer Acht gelassen, verstärkt sich die Krise – oder es droht eine zweite Krise.

Wie sich Firmen um ihre Mitarbeiter und Angehörigen nach einem Terroranschlag oder Amoklauf kümmern, zeigt viel über die Wertschätzung für die Belegschaft. Geht das Unternehmen hier mit einem positiven Beispiel voran, wird sich dies nicht nur in der Produktivität der Mitarbeiter, sondern auch in der Außenwahrnehmung bemerkbar machen.

**Im Vorfeld sollten idealerweise folgende Fragestellungen beantwortet und Maßnahmen vorbereitet sein:**

- Wer ist für die Betreuung der Betroffenen und von Familienangehörigen im Unternehmen zuständig?
- Sind diese Mitarbeiter geschult bzw. welche Vorbereitung ist erforderlich?
- Gibt es hierfür eine Richtlinie und Handlungsanweisung?
- Wie weit geht die Unterstützungsleistung und wann endet sie grundsätzlich?
- Wie werden die Betreuer seitens des Unternehmens mit relevanten Informationen versorgt?
- Wer stellt notwendige Geldmittel zur Verfügung?
- Sind besondere Ressourcen erforderlich – wie die Schaltung einer Angehörigen-Hotline?
- In welchen Fällen sollte es einen direkten Kontakt der Unternehmensleitung mit den Familien geben?
- Sind die aktuellen Kontaktdaten der nächsten Angehörigen und von externen Spezialisten (u.a. Psychologen) vorhanden?
- Welche Schnittstellen sind zu externen Stellen zu bilden?
- Welche Unterstützung benötigen die Betreuer, auch für sich selbst?

**Fallbeispiel der Firma Statoil**

Als 17 Mitarbeiter der norwegischen Firma Statoil von Terroristen auf einem Gasfeld in Algerien für mehrere Tage als Geiseln genommen wurden, aktivierte das Unternehmen den vorhandenen Familienbetreuungsplan. Ein Hotel wurde als Familienbetreuungszentrum angemietet und umfunktioniert. Rund 100 Familienangehörige aus vier Generationen wurden dort betreut.

Fünf Mitarbeiter kamen bei der Geiselnahme ums Leben. Das Unternehmen richtete einen Trauer- und Gedenkgottesdienst aus. Jede der fünf Familien bekam für die Dauer eines Jahres zwei HR-Ansprechpartner, die in diesem Zeitraum für die Familienangehörigen jederzeit erreichbar waren.

Die Vorgehensweise von Statoil gilt als Musterbeispiel – ohne Vorbereitung wäre eine solche Angehörigenbetreuung nicht leistbar gewesen.

Die Betreuung von Opfern und Angehörigen umfasst aber nicht nur die psychologische Unterstützung, sondern auch Hilfestellungen im Alltag, wie dem Ausfüllen von Antragsformularen, dem Bereitstellen von Geldmitteln (evt. läuft das Familienkonto nur auf dem Namen des verstorbenen Familienangehörigen) oder bei Behörden-gängen.

Die Kriseninterventionsteams (KIT) in Deutschland betreuen nur in der Akutphase. Es ist ein eher – wenn auch durchaus wichtiger – emotional-seelischer Beistand, bildet aber keine mittel- und langfristige Unterstützung.

Hinterbliebene haben sehr oft den Wunsch, etwas „Gutes“ aus dem Tod ihres Angehörigen entstehen zu lassen, um dem Ganzen einen Sinn zu geben. Unternehmen sollten Familien bei diesem berechtigten Ansinnen unterstützen. Dem getöteten Filialleiter Tori Johnson des Lindt Cafés in Sydney war die Hilfe für Mitmenschen immer ein zentrales Anliegen. Lindt Australien und Johnson's Familie richteten gemeinsam eine Gedenkseite ein, auf

der für Spenden einer Hilfsorganisation, die depressive Menschen unterstützt, aufgerufen wurde. Lindt rief zudem regelmäßig im Gedenken an den Mitarbeiter auf seiner Facebook Seite zu Spenden für diese Organisation auf.

Viele Unternehmen unterschätzen, welche hohe personelle und materielle Ressourcen in einem solchen Fall zur professionellen Betreuung von direkt und indirekt Betroffenen erforderlich sind.

### Nach der Krise

Auch wenn der Krisenstab deaktiviert wurde, ist nach der Krise stets vor der Krise. Bereiten Sie die Arbeit des Krisenstabes, Ihrer Krisenkommunikation und Ihrer Betreuung von Betroffenen und Angehörigen in einem strukturierten Prozess nach. Ziehen Sie Lehren, wie Sie Ihre Fähigkeiten zur Krisenreaktion optimieren können.

Die Betreuung der Mitarbeiter und Angehörigen wird auch nach dem offiziellen Ende der Krise andauern, möglicherweise auch das Business Continuity Management und die weitere kommunikative Begleitung.

Unternehmen, die Vorfälle durch eine interne und externe Untersuchungskommission aufgearbeitet haben, sollten die Ergebnisse zumindest den Mitarbeitern und Hinterbliebenen zugänglich machen. Ein Grund, warum eine norwegische Hilfsorganisation nach einer Entführung eines Mitarbeiters in Afrika zu einer hohen Schadenersatzzahlung verurteilt wurde, war die mangelhafte Aufarbeitung des Vorfalls – so die Urteilsbegründung.

Der Neustart kann lange dauern:

Anlass der Schließung	Dauer bis zur Wiedereröffnung
Angriff islamistischer Terroristen auf die Westgate Shopping Mall in Nairobi (Kenia)	Fast 100 Wochen
Geiselnahme mit mehreren Todesopfern im Lindt Café in Sydney (Australien) durch einen Terroristen	Mehr als 13 Wochen
Terroranschlag gegen das Restaurant Le Petit Cambodge in Paris (Frankreich)	Nach über 16 Wochen
Geiselnahme im der Bataclan Konzerthalle in Paris (Frankreich) durch mehrere Terroristen während eines Konzertes mit 90 Toten	52 Wochen
Angriff gegen das Hotel Imperial Marhaba in Sousse (Tunesien) durch einen Terroristen, bei dem 38 Menschen getötet wurden	Fast 100 Wochen, unter neuem Namen
Amoklauf eines Einzeltäters in der McDonald's Filiale am OEZ in München (Deutschland), bei dem fünf Jugendliche in der Filiale getötet wurden	Mehr als 11 Wochen
Drei Terroristen überführen mehrere Menschen und griffen anschließend mit Messern im Umfeld des Borough Market in London (Großbritannien) Menschen an	11 Tage

Die Komplexität der Krisenreaktion bedeutet immer eine Gratwanderung und erfordert viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl. Bei einem Terroranschlag haben Sie als Unternehmen erst einmal das Mitgefühl der Öffentlichkeit. Das Unternehmen Lindt konnte trotz des menschlichen Schicksalsschlages gestärkt aus der Krise herausgehen – auch durch das professionelle und fürsorgliche Verhalten der Mitarbeiter, die sich mit Kunden als Geiseln im Café befanden. Achten Sie darauf, Ihren „Bonus“ als Betroffener durch professionelles Agieren zu erhalten.

### **ASW Bundesverband – Wir. Unternehmen. Sicherheit.**

Der ASW Bundesverband vertritt die Sicherheitsinteressen der deutschen Wirtschaft. Er schafft Bewusstsein für das Thema Wirtschaftsschutz – bei den Unternehmen, der Politik und in den Medien. Er sorgt für einen Informationsaustausch – kontinuierlich und anlassbezogen – zwischen Unternehmen und den Sicherheitsbehörden und stellt den Unternehmen aufbereitete Informationen zur Verfügung. Der Verband schafft für alle Interessierten ein verlässliches Netzwerk, führt zahlreiche Lehrveranstaltungen und Expertenworkshops durch und ist zusammen mit dem Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV) und dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) Herausgeber des Wirtschaftsgrundschutz-Handbuches.

### **ASW NRW – Kriminalprävention in der Wirtschaft fördern**

Die ASW Nordrhein-Westfalen – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e.V. bietet eine branchenübergreifende Plattform für einen Informationsaustausch zu sicherheitsrelevanten Herausforderungen der Privatwirtschaft. Durch ein umfangreiches Portfolio an Leistungen fördert der Verband die Kriminalprävention. Zu den Mitgliedern zählen Großkonzerne, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Unternehmen der Sicherheitswirtschaft. Der Verband ist Mitglied der Public-Private-Partnership „Sicherheitspartnerschaft NRW gegen Wirtschaftsspionage und Wirtschaftskriminalität“ zusammen mit den Landesministerien des Inneren und der Wirtschaft sowie der IHK NRW. Dabei verfolgt die ASW Nordrhein-Westfalen – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e.V. ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Weitere Informationen unter [www.aswnrw.de](http://www.aswnrw.de)

## Autoren

**Marc Brandner** ist Partner der SmartRiskSolutions GmbH und Leiter Krisenmanagement. Seine Führungserfahrung umfasste auch eine mehrjährige Verwendung als Offizier im Kommando Spezialkräfte (KSK) – sowohl in einer Kommandokompanie als auch als kommissarischer Leiter des Ausbildungs- und Versuchszentrums. Für das EU-Projekt EUPOL in Afghanistan war er Leiter des Sicherheits- und Krisenmanagement. Seit 2012 ist er als Crisis Response Consultant Teil eines internationalen Krisenreaktionsteams und weltweit bei Entführungen, Erpressungen und terroristischen Bedrohungslagen als Krisenberater tätig. Er hat bei einer international aufsehenerregenden Geiselnahme, die mehrere Firmen betraf, aktiv den Krisenstab beraten. In München hat er Wirtschaftswissenschaften studiert.

**Pascal Michel** ist Geschäftsführer der SmartRiskSolutions GmbH. Er ist ehemaliger Angehöriger einer bundesdeutschen Sicherheitsbehörde und war dort nach seinem langjährigen operativen Einsatz als Gründer und Leiter einer Ausbildungseinheit für Einsätze in Krisengebieten tätig. Bei Entführungen und Produkterpressungen sowie terroristischen Bedrohungsfällen berät er Unternehmen und NGOs im Krisenmanagement und in der Krisenkommunikation. Er hat an der Fachhochschule des Bundes ein Studium im Fachbereich Öffentliche Sicherheit absolviert. An der Deutschen Presseakademie durchlief er eine Ausbildung in der Krisenkommunikation.

**Michael Pülmanns** ist Geschäftsführer der SmartRiskSolutions GmbH. Er hat in Südamerika und einem arabischen Krisenland gelebt, wo er an einer deutschen Botschaft tätig war. Als langjähriger Angehöriger einer bundesdeutschen Sicherheitsbehörde kennt er den Umgang mit terroristischen Bedrohungslagen aus erster Hand. Seine Erfahrung umfasst das Krisenmanagement im behördlichen als auch im unternehmerischen Kontext. Für Firmen hat er zahlreiche Reisesicherheitstrainings und Trainings zum Verhalten bei Terror- und Amoklagen durchgeführt. Er ist im Advisory Board eines EU-Projektes zum virtuellen Krisenmanagementtraining. An der Fachhochschule des Bundes hat er ein Studium im Fachbereich Öffentliche Sicherheit absolviert.

## Kontakt

SmartRiskSolutions GmbH  
Nördliche Münchner Str. 14a  
D-82031 Grünwald  
Tel. +49 89 12503247-0  
[www.smartrisksolutions.de](http://www.smartrisksolutions.de)