



Roman G. Bayer

Vertragsbediensteter im Bundesministerium für Inneres, Abteilung II/13 - SKKM - Staatliches Krisen- und Katastrophenmanagement und Koordination Zivile Sicherheit
roman.bayer@bmi.gv.at



Markus Latzke

Professor am Department of Business, IMC Fachhochschule Krems
markus.latzke@fh-krems.ac.at



Stefan Konlechner

Universitätsassistent
am Institut für Leadership & Change Management, Johannes Kepler Universität Linz
stefan.konlechner@jku.at

Organisationales Katastrophenmanagement

Was Organisationen aus den Prinzipien des Managements von Katastrophen lernen können¹

Dieser Beitrag zielt darauf ab, den Katastrophenmanagementzyklus als Konzept für Organisationen anzuwenden. Die Grundidee besteht darin, dass Grundprinzipien und Herangehensweisen des Katastrophenmanagements für jedwede Organisation positive Impulse im Umgang mit potentiell negativen Ereignissen geben können. In einem ersten Schritt wird dazu der klassische Katastrophenmanagementzyklus mit den Phasen Bewältigung, Wiederherstellung, Vermeidung und Vorsorge skizziert. Darauf aufbauend wird definiert, was unter Katastrophen für Organisationen verstanden werden kann. In der Folge werden potenzielle Katastrophen für Unternehmen vor dem Hintergrund des Katastrophenmanagementzyklus analysiert sowie der Katastrophenmanagementzyklus im Kontext bestehender Ansätze zum organisationalen Umgang mit kritischen Ereignissen diskutiert.

Einleitung

Organisationen stehen immer wieder vor der Herausforderung mit negativen Ereignissen umgehen zu müssen.² Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels setzt gerade die sogenannte Corona-Krise den Wirtschaftstreibenden weltweit schwer zu und führt zu Rekordzahlen hinsichtlich Unternehmenspleiten sowie zu dramatisch steigenden Arbeitslosenzahlen. Die Pandemie ist ein Beispiel dafür, wie Organisationen von Katastrophen getroffen werden können. Für Organisationen können Katastrophen ihre Wurzel in natürlichen Ereignissen haben, in plötzlichen Änderungen der Rahmenbedingungen unter denen ein Geschäft betrieben wird, in Unfällen (die auf menschliche Fehler zurückgeführt werden können, aber nicht zwangsläufig müssen) oder in Fehlverhalten, das negatives Licht auf die Organisation und ihre Geschäftspraktiken wirft. Der Umgang mit solchen schwierigen Situationen sowohl unmittelbar vor und während akuter Bedrohungsphasen als auch in den Phasen danach, steht im Fokus dieses Beitrags.

Der Katastrophenmanagementzyklus als Rahmenmodell

Um mit Katastrophen umgehen zu können und sowohl reaktiv Maßnahmen zur raschen Bewältigung zu setzen als auch proaktiv Vermeidungsstrategien zu entwickeln, bietet sich gezieltes Katastrophenmanagement an. Katastrophenmanagement bezeichnet die „Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten Maßnahmen in den Bereichen Katastrophenvermeidung, Katastrophenvorsorge, Katastrophenbewältigung und Wiederherstellung nach Katastrophen, einschließlich der laufenden Evaluierung der in diesen Bereichen getroffenen Maßnahmen“.³

Die einzelnen Bereiche des Katastrophenmanagementzyklus umfassen dabei vier Kernaktivitäten (eine Visualisierung findet sich in Abbildung 1):

1. *Bewältigung* umfasst „die Gesamtheit aller Maßnahmen der Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen sowie Privater und Betroffener mit dem Ziel, die von einer Katastrophe herbeigeführten Gefahren und Schäden abzuwehren und zu bekämpfen, um die Grundlagen des öffentlichen Lebens (insbesondere die Ordnung und Sicherheit) sowie die lebensnotwendige Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen und zur Wiederherstellung übergehen zu können“. *Beispiel*: Der Einsatz von Suchhunden und Rettungskräften im Rahmen der Bergung von Erdbebenopfern.
2. *Wiederherstellung* bezeichnet „die Gesamtheit aller Maßnahmen mit dem Ziel, zumindest den Zustand vor Eintritt eines schädigenden Ereignisses wieder zu erreichen, nach Möglichkeit unter gleichzeitiger Senkung der Verwundbarkeit bzw. Erhöhung der Widerstandsfähigkeit“. *Beispiel*: Der Wiederaufbau von Gebäuden, die durch einen Hurrikan zerstört wurden.
3. Unter *Vermeidung* wird „die Gesamtheit aller vorbeugenden Maßnahmen zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen einer Katastrophe verstanden“. *Beispiel*: Das Errichten von Lawensperrgittern, um den Abgang von

Lawinen in einem bestimmten Bereich, in welchem Gebäude gefährdet sein könnten, zu verhindern.

4. *Vorsorge* beschreibt „die Gesamtheit aller vorbereitenden Maßnahmen zum Abwehren und Bekämpfen der Gefahren und Schäden, die von einer möglichen Katastrophe ausgehen können“. *Beispiel:* Das Einlagern von Lebensmitteln, Wasser sowie lebensnotwendigen Medikamenten, um sich in Fällen, in denen für längere Zeit keine normale Versorgung von außen mehr gewährleistet werden kann (z.B. bei einem längeren Stromausfall), selbst versorgen zu können.

Dieser Katastrophenmanagementzyklus wird im Bereich des internationalen Katastrophenmanagements in identer bzw. sehr ähnlicher Form von verschiedensten Organisationen und Institutionen verwendet. Im internationalen Bereich haben sich hier die Begriffe „Response“ (Bewältigung), „Recovery“ (Wiederherstellung), „Prevention“ (Vermeidung) und „Preparedness“ (Vorsorge) etabliert.

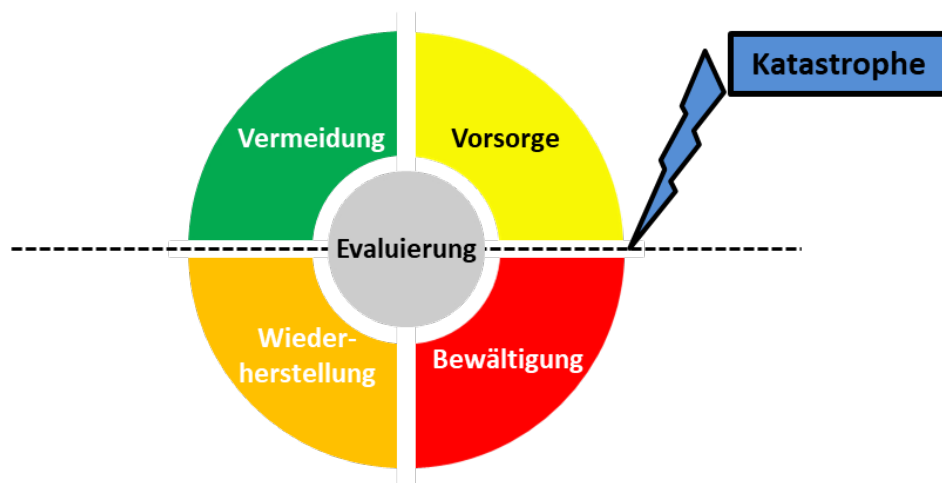


Abbildung 1: Der Katastrophenmanagementzyklus (nach ÖNORM, S 2304)

An dieser Stelle erscheint es erwähnenswert, dass sich das Augenmerk im Rahmen des Katastrophenmanagements im Laufe der Zeit verschoben hat und es in diesem Bereich zu einem Paradigmenwechsel gekommen ist. Im klassischen Katastrophenmanagement lag der Fokus primär auf der reaktiven Phase der Bewältigung unmittelbar nachdem ein negatives Ereignis eingetreten ist. Die Erfahrung hat jedoch im Laufe der Zeit gezeigt, dass bereits im Vorfeld einer Katastrophe viel getan werden kann, um das Ausmaß möglicher Schäden zu verringern bzw. die Katastrophe selbst vielleicht sogar ganz zu verhindern.⁴ Dieser Paradigmenwechsel hin zu einer wesentlich proaktiveren Herangehensweise hat sich auch sprachlich verfestigt; so ist „Katastrophenrisikomanagement“ heutzutage ein viel verwendeter Terminus.⁵ Dies soll die stärkere Ausrichtung auf die Phasen vor möglichen Ereignissen lenken und findet sich auch im sogenannten „Sendai Framework for Disaster Risk Reduction“ der Vereinten Nationen wieder.⁶ Dieses Rahmenwerk setzt Staaten grundlegende Ziele, um das Risiko für Kata-

strophen weltweit zu verringern und dadurch Schäden von Katastrophen global zu reduzieren.

Der Katastrophenmanagementzyklus im organisationalen Kontext

Die klassische Katastrophenmanagementliteratur analysiert insbesondere den Umgang mit Naturereignissen (wie z.B. Hochwässer, Erdbeben, schwere Unwetter,...) oder menschenverursachten Unfällen (wie z.B. Industrieunfälle, schwere Schiffs- oder Zugsunglücke,...), durch die Menschenleben oder Sachgüter in erheblichem Ausmaß bedroht sind.⁷ Im Kontext von Organisationen verstehen wir Katastrophen als Ereignisse die hohes Bedrohungspotenzial sowie hohe Intensität destruktiver Wirkungen für die betroffenen Organisationen haben können und daher gezieltes Managementhandeln notwendig machen.⁸ Der grundsätzliche Ablauf des Katastrophenmanagements mit den Phasen der Bewältigung, Wiederherstellung, Vermeidung und Vorsorge verändert sich dadurch nicht.

Organisationale Katastrophen können endogene oder exogene Auslöser haben. Beispiele für Katastrophen, die ihre Wurzeln unternehmensexogen haben, sind „klassische“ Katastrophen aufgrund natürlicher Gefahren (wie z.B. Hochwässer), Angriffe auf die Organisation oder Änderungen regulatorischer Rahmenbedingungen sowie technologische Entwicklungen. Unternehmensendogene Katastrophen können ihre Wurzel in Unfällen oder in Fehlverhalten und Skandalen haben (siehe Tabelle 1).⁹ Aus den Phasen des Katastrophenmanagementzyklus können sodann Handlungen für Organisationen abgeleitet werden, die es ermöglichen, die Auswirkungen solcher Katastrophen auf eine Organisation im Idealfall zu verhindern oder zumindest zu minimieren.

1. **Bewältigung:** Sobald die Katastrophe erkennbar wird liegt der erste Schritt darin, lodernde Brände zu löschen, die Situation zu analysieren und entsprechend zu reagieren; Welche Aktivitäten sind kurzfristig, welche langfristig zu setzen¹⁰? In dieser Phase bietet es sich an einen Führungsstab¹¹ mit breit ausgestalteten Durchgriffsrechten zu implementieren und rasche, klare Kommunikation nach innen sowie nach außen zu setzen. *Beispiele:* Das Unternehmen Pilz geht rasch an die Öffentlichkeit und informiert KundInnen über den Cyberangriff.¹² Papierformulare auf denen händisch dokumentiert wird werden als neue Arbeitsmittel ausgegeben. Teile der Belegschaft können wochenlang nicht arbeiten. Im Rahmen des Siemens Bestechungsskandals¹³ wurden unmittelbare Sanktionen gegen die beteiligten Personen ergriffen.

Katastrophen - Beispiele

Cyberattacken: Im Oktober 2019 wird das deutsche Familienunternehmen Pilz, ein Sicherheitsspezialist für vernetzte Industrie, das Opfer einer massiven Cyberattacke. Website und Festnetztelefon sind größtenteils lahmgelegt, die knapp 2500 MitarbeiterInnen können keine E-Mails mehr versenden und empfangen und haben keinen Zugriff mehr auf abgespeicherte Daten. Gegen die Bezahlung eines Lösegelds via Bitcoins würden die Erpresser die Daten wieder freigeben.

Bestechungsskandale: Eine groß angelegte Razzia in den Unternehmensbüros von Siemens bringt 2006 einen milliardenschweren Schmiergeldskandal ans Licht. Tausende illegale Zahlungen und über 330 dubiose Projekte wurden identifiziert.

2. *Wiederherstellung*: Nach dem Cyberangriff auf Pilz dauerte es mehrere Wochen bis etwa tausend Rechner, Hunderte Festplatten und andere Datenspeicher von Tochtergesellschaften aus diversen Ländern auf Viren gescannt wurden. MitarbeiterInnen gleichen ihr Zeitminus mit Überstunden und Zusatzschichten aus. Die direkte Kommunikation wird, auch über Abteilungsgrenzen hinweg, intensiviert und u.a. die Einsicht gewonnen, dass einige Aspekte der Projektorganisation auch ohne high-tech Software abwickelbar sind. Für Organisationen ist in dieser Phase auch der Wiederaufbau von Vertrauen im Fokus. Siemens reagierte beispielsweise durch Änderung organisationaler Regeln und der breiten Kommunikation der neuen Regeln an die Stakeholder. Es kann allerdings auch zu Situationen kommen, in denen die Kommunikation von Veränderung nicht ausreicht. Malaysian Airlines, zum Beispiel, hatten nach zwei Flugzeugabstürzen im Jahr 2014 (wobei einer der Abstürze der Abschuss einer Passagiermaschine über der Ukraine war) mit einem drastischen Umsatzeinbruch zu kämpfen. Dort wurde eine Namensänderung diskutiert, um sich von den Unglücken der Vergangenheit zu distanzieren.
3. *Vermeidung*: Hier ist es das Ziel, dass Katastrophen gar nicht erst eintreten bzw. die Auswirkungen einer Katastrophe erst gar nicht für eine Organisation relevant werden. Zentraler Ansatzpunkt zur Vermeidung intern ausgelöster Katastrophen (Unfälle, Fehlverhalten) ist die Gestaltung organisationaler Regelsysteme. Durch das Hinzufügen neuer Regeln können formale Regelsysteme dichter gestaltet werden. Die Veränderung sozialer Regeln (Normen) erfordert nicht selten Programme, die auf eine Veränderung der Kultur eines Unternehmens hinwirken. Die Ausgestaltung organisationaler Anreizsysteme (was wird belohnt) dient hier als wichtiger Stellhebel. Potenzielle Gefahren zum Thema zu machen kann dabei helfen Wachsamkeit hoch zu halten. Um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen eines neuerlichen Cyberangriffs zu minimieren, wurden bei Pilz Sicherheitslücken identifiziert und die Firewall verstärkt. In Schulungen sollen MitarbeiterInnen Kompetenzen für die Abwehr von entsprechenden Attacks erwerben. Bei Siemens wurden als Reaktion auf den Bestechungsskandal eigene Antikorruptionsregeln geschaffen und ein Vorstandsressort eingerichtet, das mit der Überwachung dieser Regeln betraut ist.
4. *Vorsorge*: Falls Katastrophen nicht abgewendet werden können, sollen deren Konsequenzen abgemildert werden. Für Katastrophen und Unfälle können Notfallpläne erstellt werden, die in den entsprechenden Situationen wirksam werden. Um mit den Konsequenzen eines zukünftigen Cyberangriffs besser umgehen zu können, könnten Redundanzen aufgebaut (z.B. durch ein physisches Ablagesystem), ein Intranet etabliert und das regelmäßige Abspeichern der Daten auf verschlüsselten Festplatten verfolgt werden. Bei Wasserversorgern (beispielsweise Linz AG Wasser) wird geprobt, wie im Falle eines Blackouts ehest möglich die Wiederversorgung der Bevölkerung mit Wasser erreicht werden kann.¹⁴ Um auf eine Veränderung der (beispielsweise regulatorischen) Umweltbedingungen vorbereitet zu sein, können Organisationen Szenario-Analysen einsetzen, um (Notfall)Strategien für plausible Umweltentwicklungen zu entwerfen. Eine starke Sicherheitskultur hilft dabei Risi-

ken rasch zu erkennen und Probleme im Vorfeld vermeiden bzw. Vorsorge treffen zu können.¹⁵

Katastrophentyp	Beispiel
Katastrophen aufgrund natürlicher Gefahren	- Überschwemmung von Produktionsstätten durch Hochwasser (Einstellung der Nutellaproduktion nach dem Hochwasser 2000) - Stornierungswelle aufgrund einer Krankheitsepidemie (Konkursanmeldung von Kreuzfahrtanbietern im Zuge der Coronavirus-Krise)
Umgang mit krimineller Energie	- Cyberattacken (Unternehmen Pilz) - Erpressungen (Kaufhauserpressungen, „Fall Dagobert“)
Änderungen regulatorischer Rahmenbedingungen	- Gesetzesnovellierungen die Unternehmen die Basis von Wettbewerbsvorteilen entziehen (Novellierung des Gelegenheitsbeförderungsgesetzes durch die Uber bestehenden Taxidiensten gleichgestellt wird „Lex Uber“)
(Von Menschen verursachte) Unfälle	- Unfälle im Betrieb von Kernkraftwerken oder Produktionsstätten (Chernobyl, Fukushima; Explosion im Union Carbide Werk in Bophal) - Raum- oder Luftfahrtsunfälle (Challenger, Columbia; Malaysian Airlines Abschuss, GermanWings Suizid)
Skandale	- Bestechungs-/Schmiergeldskandale (Schmiergeldaffäre bei Siemens) - Unethisches Verhalten gegenüber der Belegschaft bzw. Kundschaft (angebliche Videoüberwachung der Belegschaft durch die Drogeriekette Schlecker; Anreizsysteme, die zu schlechter Kundenberatung führen bei GameStop)

Tabelle 1: Typologie von Katastrophen für Organisationen

Der Katastrophenmanagementzyklus im Kontext bestehender organisationaler Ansätze

Die Auseinandersetzung damit, wie Organisationen auf Katastrophen reagieren bzw. diesen vorbeugen, hat auch in der Organisationsforschung selbst Tradition.¹⁶ Literatur zu Hochzuverlässigkeitsorganisationen setzt sich insbesondere damit auseinander, wie Systeme (insbesondere organisationskulturell) ausgestaltet sein müssen, um Katastrophen zu vermeiden; Literatur zu organisationaler Resilienz baut stark auf den Grundgedanken der Forschung zu Hochzuverlässigkeitsorganisationen auf und setzt sich mit Fragen danach auseinander, wie Organisationen mit Rückschlägen umgehen.

Hochzuverlässigkeitsorganisationen: Mit dem Aufkommen moderner Technologien stieg im letzten Jahrhundert auch die Zahl an Organisationen, in denen der Umgang und die Vermeidung von Fehlern einen zentralen Wert einnimmt, da Fehler potenziell katastrophale Auswirkungen haben können. Flugzeugträger, U-Boote, Atomkraftwerke oder Flugverkehrskontrolle dienen als klassische Beispiele für Hochzuverlässigkeitsorganisationen; also Organisationen, in denen technologisch komplexe Prozesse ablaufen und die potenziell großen Schaden für sich oder ihre Umwelt anrichten können.¹⁷

Aufgrund der hohen Komplexität können die Menschen, die in solchen Organisationen arbeiten, und die darin etablierten Systeme leiten und bedienen, gar nicht alles über das System und die darin auftretenden Probleme wissen.¹⁸ Um Probleme und Herausforderungen zu bewältigen ist es daher notwendig, dass Hochzuverlässigkeitsorganisationen „für eine achtsame Organisation sorgen, die es den Menschen ermöglicht, das

„Fünf Kernprinzipien können es Organisationen ermöglichen Katastrophen zu vermeiden“

Unerwartete frühzeitig zu erkennen, seine weitere Entwicklung aufzuhalten oder einzudämmen und das System wieder zum Laufen zu bringen“.¹⁹

In der Literatur zu Hochzuverlässigkeitsorganisationen wurden fünf Kernprinzipien definiert, die es Organisationen ermöglichen Katastrophen zu vermeiden

1. *Konzentration auf Fehler* bezieht sich auf das Aufspüren von und den konstruktiven Umgang mit Fehlern. Dazu ist ein kollektives Mindset notwendig, wonach Fehler erwartet werden (menschliche Fehler werden als unvermeidlich gesehen) und die Bereitschaft besteht, daraus zu lernen.
2. *Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen* impliziert, dass einfache Erklärungen nicht vorschnell akzeptiert werden. Stattdessen soll der Fokus darauf gerichtet werden, kontinuierlich Information zu sammeln, um problematische Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und analysieren zu können.
3. *Sensibilität für betriebliche Abläufe* beschreibt, dass die Komplexität des Systems, in dem Menschen arbeiten, berücksichtigt wird und den Handlungen und Berichten derer, die für die operative Ausführungen von Aufgaben zuständig sind, Aufmerksamkeit geschenkt wird.
4. *Flexibilität* bezeichnet die Fähigkeit sich von Rückschlägen zu erholen. Kontinuierliche Leistungsbeobachtung und die Auseinandersetzung mit Notfallszenarios spielen hier eine zentrale Rolle.
5. *Respekt vor fachlichem Wissen* umfasst die Förderung von Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen sowie die Delegation von Entscheidungskompetenzen dorthin, wo die fachliche Expertise für diese Entscheidungen am größten ist.

Organisationale Resilienz: Der Begriff organisationale Resilienz beschreibt „die Fähigkeit sich während und im Anschluss an unerwartete, zumeist mit negativen Konsequenzen verbundene Ereignisse intra- und/oder interorganisational zu reorganisieren und die eigenen bzw. die interorganisational verfolgten Aktivitäten wieder aufzunehmen“.²⁰ Nicht nur die Bewältigung von Krisen, sondern auch deren Antizipation steht dabei im Fokus. Resiliente Organisationen reagieren bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf Fehler, können Warnsignale erkennen, bearbeiten und sind so in der Lage das System zu erhalten, bereits bevor ein Schaden eingetreten ist. Diese Herangehensweise entspricht der proaktiven Denke und der Antizipation bevorstehender Ereignisse in den Phasen der Vermeidung und Vorsorge im Katastrophenmanagement.

Zu organisationaler Resilienz lassen sich im Wesentlichen drei Perspektiven differenzieren, die sich vor allem darin unterscheiden, wie weit der Begriff gefasst wird:

1. Organisationale Resilienz als die Fähigkeit von Organisationen, sich von unerwarteten und bedrohlichen Situationen zu erholen und in den Ausgangszustand zurückzukehren“²¹.
2. Eine breitere Betrachtung des Themas schließt zusätzlich noch die Weiterentwicklung von Organisationen, auch auf einer strategischen Ebene, mit ein. Herausforderungen werden hier als Antreiber und Kraft für Innovationen und Verbesserungen interpretiert.²²
3. Die dritte Perspektive summiert die ersten beiden und bringt die Fähigkeit zur Antizipation ins Spiel²³, indem ein Mix aus dem Erahnen von Ereignissen sowie dem Aufbau von Expertise und notwendigen Fähigkeiten zur positiven Verarbeitung unvorhergesehener Ereignisse hergestellt werden soll.²⁴

Grundgedanken zur Verknüpfung der Ansätze

Stellt man einen Konnex zwischen den oben diskutierten Ansätzen dar, so zeigen sich viele Gemeinsamkeiten. Der Katastrophenmanagementzyklus beschreibt generische Strategien, die für Organisationen jeder Art hilfreich sind, um spezielle Situationen (Katastrophen) zu meistern bzw. diesen vorzubeugen. Der Hochzuverlässigkeitsansatz beschreibt Kernprinzipien, die insbesondere bestimmten Organisationstypen (Hochrisikoorganisationen) helfen das Risiko von Katastrophen zu reduzieren; die in der Hochzuverlässigkeitstheorie identifizierten Kernprinzipien dienen daher vor allem der Vermeidung und Vorbeugung. Stellt man den Katastrophenmanagementzyklus in Verbindung zum Konzept der organisationalen Resilienz, so zeigt sich, dass Resilienz ein breiteres Konzept darstellt, in dem es darum geht, wie Organisationen generelle Widerstandsfähigkeit aufbauen können, um auf unterschiedliche Arten von Störungen zu reagieren. Wenngleich auch die Aspekte der Vermeidung gerade in neueren Ansätzen zu Resilienz in Organisationen nicht ausgeklammert werden, wird doch auf die Frage danach, wodurch ein Zurückschwingen in den Ursprungszustand ermöglicht wird, deutlich stärkeres Augenmerk gelegt.²⁵ In der Folge präsentieren wir drei zentrale Erkenntnisse, die die Aussagen der drei Ansätze verknüpfen:

1. *Nach dem Sturm ist vor dem Sturm*: Eine Grundannahme des Katastrophenmanagements besagt, dass „es nie eine Frage ist, ob ein negatives Ereignis eintreten wird, sondern immer nur die Frage, wann es so weit ist!“²⁶ Selbst wenn durch umfangreiche Aktivitäten im Bereich der Katastrophenvermeidung Gefahren auf ein Minimum reduziert werden sinkt das Risiko, insbesondere für extern ausgelöste Katastrophen, nie auf Null, es bleibt immer ein Restrisiko. Eine Organisation befindet sich daher zu jedem Zeitpunkt vor einem (dem nächsten) potenziellen, negativen Ereignis und damit in einer der vier Phasen des Zyklus. Aus diesem Grund besteht jederzeit die Möglichkeit Aktivitäten im Hinblick auf potenzielle negative Ereignisse zu setzen, um diese eventuell abwenden zu können bzw. dessen Auswirkungen zu reduzieren.

Solche Aktivitäten sind insbesondere in den Kernprinzipien der Hochzuverlässigkeitstheorie zu finden.

2. *Analyse des idealen Normalzustands:* Sobald ein Ereignis eingetreten ist, befindet sich eine Organisation in der Bewältigungsphase. Sobald diese erste Phase – mit dem Fokus auf die unmittelbare Schadensabwehr – überstanden ist, geht die Organisation in die Wiederherstellungsphase über. Ab nun gilt es, die Organisation wieder möglichst schnell zu einer Normalität zurückzuführen. Dabei stellt sich nun aber die Frage, was „normal“ bedeutet und ob ein „normaler“ Zustand tatsächlich erstrebenswert ist? Hier gilt idealerweise das Prinzip „Building back better“ (sinngemäß übersetzt: „alles wieder aufbauen - und das besser als es zuvor war“). Beispielsweise sollten eingestürzte Gebäude erdbebensicher(er) wiedererrichtet werden, wenn dies davor nicht der Fall war. Dies gilt natürlich auch im organisationalen Kontext, wo es zu analysieren gilt, inwiefern der Ursprungszustand erstrebenswert ist bzw. inwieweit dieser vielleicht am Auftreten der Katastrophe mitgewirkt hat. Auch in der Diskussion zu organisationaler Resilienz wird dem gestärkten Zurückkommen hoher Stellenwert eingeräumt.
3. *Fokus auf Risiko:* Einhergehend mit dem bereits erwähnten Paradigmenwechsel vom klassischen Katastrophenmanagement hin zu einem Katastrophenrisikomanagement hat sich der Gedanke der Katastrophenrisikoreduktion etabliert. Dieses Konzept zielt darauf ab, wo immer es möglich ist, mitzudenken, wie das Risiko von Katastrophen reduziert werden kann. Aus Perspektive der Organisationsforschung ergibt sich damit eine Parallele zur Hochzuverlässigkeitstheorie, die darauf fokussiert, wie die Wahrscheinlichkeit des Auftretens kritischer Ereignisse reduziert werden kann. Zwei Aspekte gilt es hier besonders zu berücksichtigen. Erstens, in Phasen unmittelbar vor einer Katastrophe (wenn diese absehbar ist) bzw. unmittelbar danach sind Aufnahmefähigkeit und Veränderungsbereitschaft besonders ausgeprägt. Hier bietet es sich an Impulse in Richtung Vermeidung und Vorsorge zu setzen.²⁷ Zweitens, zeigt die Forschung, dass Risiken oft falsch bzw. verzerrt wahrgenommen werden. Studien zur Verfügbarkeitsverzerrung zeigen, dass Entscheidungsträger Risiken von ungewöhnlichen (aber medial präsenten) Ereignissen systematisch überschätzen und Risiken gewöhnlicher Ereignisse unterschätzen.²⁸ In der zunehmenden Betonung der Bedeutsamkeit von Antizipation zeigt sich auch eine Parallele in den Diskussionen zu Katastrophenmanagement und organisationaler Resilienz.

Fazit

Um das Überleben sicherzustellen, ist es für Organisationen bedeutsam richtig und rasch auf kritische Ereignisse reagieren zu können. In der Organisationsforschung selbst sind hier vor allem die Forschung zu Hochzuverlässigkeitsorganisationen und zur organisationalen Resilienz etabliert. Dieser Beitrag zeigt, was Organisationen darüber hinaus aus den Grundprinzipien des Katastrophenmanagementzyklus für den Umgang mit „organisationalen Katastrophen“ lernen können. Entscheidend dabei ist es rechtzeitig Bewältigungs- und Wiederherstellungsstrategien zu entwickeln und langfristig in

Vermeidung und Vorsorge zu investieren. Die Phasen der Bewältigung und Wiederherstellung können und sollten dabei idealerweise bereits mitbedacht werden, bevor ein Ereignis überhaupt eintritt.

Literatur

- ¹ Der Beitrag der Autoren stellt eine Wiedergabe ihrer persönlichen Meinung dar und ist unabhängig von der Organisationszugehörigkeit der Autoren zu verstehen.
- ² Quarantelli, E. L. 1988. Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-385.
- ³ Diese Definition sowie die folgenden Definitionen der Phasen beziehen sich auf ÖNORM S 2304, Integriertes Katastrophenmanagement - Benennungen und Definitionen.
- ⁴ Bundesministerium für Inneres, Staatliches Krisen- und Katastrophenmanagement (Version 1.0, 2018). Risikomanagement im Katastrophenmanagement – Leitfaden (Vorwort).
- ⁵ Lavell, A., & Maskrey, A. 2014. The future of disaster risk management. *Environmental Hazards*, 13(4), 267-280.
- ⁶ <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sf>
- ⁷ Quarantelli, E. L. 1988. a.a.O.
- ⁸ In jedem Fall wirken solche Katastrophen als Auslöser organisationaler Krisen; vgl. Burmann, C., Freiling, J., & Hülsmann, M. (Eds.) 2015. *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen—Strategien—Erfolgsfaktoren*. Springer-Verlag.
- ⁹ Sogenannte „slow-onset disasters“ wie zum Beispiel technologische Disruption, die zu einer Substitution eigener Produkte, Technologien oder Geschäftsmodelle durch neue führt (z.B. der Untergang von Kodak und Polaroid durch die Ablöse der analogen durch die digitale Fotografie) oder Missmanagement (z.B. durch zu rasche Expansion wie bei AirBerlin oder suboptimal gestaltete Merger- und Akquisitionsprojekte wie bei DaimlerChrysler) können zwar ebenso hohes Bedrohungspotenzial für Organisationen aufweisen, sind jedoch in der Regel die Folge langfristiger Entwicklungen und bauen auf einer Verkettung schlechter Entscheidungen auf. Sie werden daher nicht unter dem Begriff der organisationalen Katastrophe subsumiert.
- ¹⁰ In der frühen Phase werden Gedanken der Wiederherstellung leider oft hinten angestellt. Es bietet sich daher an bereits in dieser Phase eigene „Recovery Officers“, die von Anfang an überall eingebunden sind und von vornherein die langfristigen Wiederherstellungsmaßnahmen mitdenken und in die Planung einbringen, einzusetzen.
- ¹¹ Führungsstäbe stellen insbesondere auch bei zuständigen Behörden sowie Einsatz-, Hilfs- und Rettungsorganisationen ein grundlegendes Element zur Bewältigung von Katastrophen dar.
- ¹² Zu Pilz, siehe Scheytt, S. 2020. Lehrreiche Attacke. *brand eins* 03/20, 86-89.
- ¹³ Zu Siemens, siehe Eberl, P., Geiger, D., & Aßländer, M. S. 2015. Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. *Organization Studies*, 36(9), 1205-1235.
- ¹⁴ Musil, K., & Musil, S. 2018. Mit dem Krisenmanagement sicher durchs Hochwasser. *Austrian Management Review*, 8, 35.
- ¹⁵ Latzke, Markus. 2018. Sicherheitskultur. Stärkung von Resilienz am Beispiel von Fehlern in der Medizin. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 87, 14-19.
- ¹⁶ 't Hart, P., Heyse, L., & Boin, A. 2001. New trends in crisis management practice and crisis management research: Setting the agenda. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 9(4), 181-188.
- ¹⁷ Roberts, K. H. 1990. Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- ¹⁸ Perrow, C. 1992. *Normale Katastrophen: Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik*. Frankfurt/Main; New York.
- ¹⁹ Weick, K. & Sutcliffe, K. M. 2016. *Das Unerwartete managen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ²⁰ Sutcliffe, K. & Vogus, T.J. 2003. Organizing for Resilience. In: Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (Eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler: San Francisco, 94-110.

-
- ²¹ Ducheck, S., Geithner, S. & Mistele, P. 2014. Verwandte Konzepte: Resilienz in High Reliability Theory und High Performance Teams In: Bargstedt, U., Horn, G. & van Vegten, A. (Eds.): Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e. Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen, Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, 77–96.
- ²² Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. & Lengnick-Hall, M.L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21(3), 243–255.
- ²³ Somers, S. 2009. Measuring Resilience Potential. An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17(1), 12–23.
- ²⁴ Ducheck, S., Geithner, S., & Mistele, P. 2014. A.a.O.
- ²⁵ Insofern zeigt sich in der Entwicklung der Diskussion zu organisationaler Resilienz eine ähnliche Dynamik wie in jener zu Katastrophenmanagement; nämlich eine Verschiebung des Fokus von der akuten Phase in Richtung Vorbeugung und Antizipation.
- ²⁶ Dies ist auch einer der Grundgedanken der Normal Accident Theorie nach Perrow (1992). Perrow geht dabei davon aus, dass Unfälle in komplexen, eng gekoppelten Systemen unvermeidbar sind – „irgendwann kracht’s“. Im Gegensatz dazu zeichnet die Hochzuverlässigkeitstheorie ein optimistischeres Bild der Möglichkeiten für Organisationen Unfälle zu vermeiden. Im Kontext der Hochzuverlässigkeitstheorie wurden eine Reihe guter Praktiken identifiziert, die Organisationen nutzen können, um die Sicherheit ihrer Operationen hoch zu halten. Für einen Vergleich der Ansätze und deren Grundannahmen siehe Shrivastava, S., Sonpar, K., & Pazzaglia, F. 2009. Normal accident theory versus high reliability theory: a resolution and call for an open systems view of accidents. *Human relations*, 62(9), 1357-1390 sowie Cooke, D. L., & Rohleder, T. R. 2006. Learning from incidents: from normal accidents to high reliability. *System Dynamics Review*, 22(3), 213-239.
- ²⁷ Vonseiten der Behörden existiert seit geraumer Zeit die Empfehlung, dass sich Haushalte mit einem Wasser und Lebensmittelvorrat für zehn Tage ausrüsten sollten, um auf etwaige Bedrohungsszenarien wie beispielsweise ein Blackout vorbereitet zu sein. Im Zuge der Coronakrise wurde diese Empfehlung unter Bezugnahme auf ein Quarantäneszenario nach potenziellem Krankheitskontakt erneut ausgesprochen. Zum Teil sicher, da es tatsächlich sinnvoll ist, sich aus diesen Gründen einen Vorrat anzulegen. Zum Teil aber auch, weil die Aufnahmebereitschaft für die Notwendigkeit eines Vorrats zu diesem Zeitpunkt besonders hoch war.
- ²⁸ Konlechner, S., & Koprax, I. (2014). Ich sehe was, was Du nicht siehst!? Überlegungen zur Rolle der Wahrnehmung im Entscheidungsverhalten organisationaler EntscheidungsträgerInnen. *Austrian Management Review*, 4, 12-18.

Information zu den Autoren

Dr. Roman Bayer studierte Biologie (Schwerpunkt Genetik/Mikrobiologie) und Katastrophenmanagement und ist Referent im Bundesministerium für Inneres in der Abteilung II/13 - SKKM - Staatliches Krisen- und Katastrophenmanagement und Koordination Zivile Sicherheit. Seine Hauptarbeitsbereiche umfassen die Themen Bevölkerungswarnung, nationales und internationales Katastrophenmanagement sowie Risikomanagement.

PD Dr. Markus Latzke ist Professor für Management am Department of Business an der IMC Fachhochschule Krems. In seiner Forschung befasst er sich unter anderem mit organisationalem Lernen und Karrieren.

Dr. Stefan Konlechner ist Universitätsassistent am Institut für Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen fokussieren auf das Zusammenspiel zwischen Stabilität und Wandel.