

Über die Schulter

Wie TUI und Auswärtiges Amt auf die Flutkatastrophe in Südasien reagierten und was die Krisenmanager der Unternehmen daraus lernen.

Der Schock sitzt tief, als Andrea Zietlow am zweiten Weihnachtsfeiertag zu Hause die ersten Meldungen über die Flutkatastrophe in Südasien im Internet entdeckt. Sofort schaltet sie den Fernseher an, erkennt das zerstörte Phuket, wo sie selbst vor Jahren im Urlaub war. Nach dem ersten Entsetzen denkt sie weiter: Wer ist betroffen? Was muss als nächstes getan werden? Fragen, die zu Zietlows Job gehören. Die 44-Jährige ist Krisenmanagerin beim Chemiekonzern BASF. Wenn am Standort Ludwigshafen eine Fabrik brennt oder chemische Stoffe austreten, ist ihre Reaktion lebenswichtig für Mitarbeiter und Anwohner und existenziell für den Ruf des Unternehmens.

Wie die Sicherheitsbeauftragten anderer Unternehmen, so verfolgt Zietlow seit zweieinhalb Wochen mit professionellem Interesse, wie das Krisenmanagement der plötzlich zum Handeln gezwungenen Behörden und Unternehmen einsetzt und abläuft. Trotz Detailkritik leisten die Deutschen dabei gute Arbeit. TUI, der größte Reisekonzern des Landes, „ist seiner Rolle als Branchenprimus gerecht geworden“, findet Peter Höbel, Spezialist für das Krisenmanagement in der Reisebranche und früherer Lufthansa-Sprecher. Auch „das Auswärtige Amt macht einen ausgezeichneten Job“, meint Zietlow.

Vom Krisenmanagement des Außenministeriums können die Experten in den Unternehmen viel lernen. Zum Beispiel, wie

man ein weltweites Notfall-Netzwerk aufbaut. Wie man die eigenen Leute überall in der Welt jederzeit lokalisieren kann. Wie Koordination über Kontinente und Zeitzonen funktioniert. Und welche Infrastruktur dafür nötig ist. Zietlow bewundert beim Außenministerium die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Botschaften vor Ort. Auch der Chemiekonzern hat auf jedem Auslandsposten einen Kommunikationsexperten mit Krisenkompetenz sitzen – lauter BASF-Botschafter für den Ernstfall.

Um teure Desaster wie Shell mit der Brent-Spar-Ölplattform zu verhindern, liegen inzwischen Notfallpläne in den Schubladen der meisten Konzerne und Regierungen. Fast überall gibt es Krisenmanager, die

EINE WOCHE KRISENMANAGEMENT BEI AUSWÄRTIGEM AMT UND TUI

26.12.2004 SONNTAG, 2. WEIHNACHTSTAG

01.59: Seebeben der Stärke 6,4 auf der Richterskala. 15 weitere Beben in den nächsten zehn Stunden.

03.27: Erste dpa-Meldung über Seebeben vor Sumatra.

07.58: Seebeben der Stärke 8,9 vor Sumatra – das stärkste weltweit seit 1964. Tsunami-Flutwellen verwüsten vor allem die Küsten Thailands, Sri Lankas, Indiens, Indonesiens und der Malediven. Anfangs ist von 1500 Toten die Rede

AUSWÄRTIGES AMT

MEZ 01.00 02.00 03.00 04.00 05.00 06.00 07.00 08.00 09.00 10.00 11.00 12.00

06.30: Der Beamte vom Dienst im rund um die Uhr besetzten Lagezentrum unterrichtet die Bereitschaftsdienste der wichtigsten Abteilungen, den Leiter des Krisenzentrums, die Konsularabteilungen und das Ministerbüro.

09.15: Der stellvertretende Büroleiter Clemens von Goetze informiert Bundesaußenminister Joschka Fischer, der in Berlin Urlaub macht.

10.00: Krisenstäbe in Berlin sowie in den Botschaften vor Ort sind eingerichtet. Die Hotline-Nummer 030/5000-1000 ist geschaltet und wird über die Medien bekannt gemacht. Sie ist mit zwölf Mitarbeitern besetzt und trotzdem überlastet – allein in den ersten vier Tagen gehen 22 000 Anrufe ein.

TUI

ca. 4.30: TUI-Chefreiseleiterin Malediven (Gaby Bechtel) meldet per Telefon dem diensthabenden Krisenmanager in Hannover. „Es gab ein Erdbeben unbekannter Stärke mit anschließender Flutwelle.“

anschließend: Information des Leiters Krisenstab Kalus Rütt an seinem Urlaubsort in Marokko.
anschließend: Rückfrage an TUI Verkehrszentrale, ob Informationen zum Erdbeben über TV und Internet verifiziert werden können.

ca. 5.30: Meldung vom TUI-Chefreiseleiter Thailand. „Es gab eine Flutwelle in den Urlaubszentren Phuket und Kao Lak.“ Weitere Informationen undurchsichtig. Es soll Tote und Verletzte gegeben haben.
anschließend: Alarmierung Krisenstab, Start des Notfallmanagements.

vor 8.00: Kontaktaufnahme mit dem Krisenreaktionszentrum des Auswärtigen Amtes.

8.00: Krisenstab tagt erstmals, zehn Personen unter anderem aus Presseabteilung, Rechtsabteilung, Callcenter, Vertrieb, Kundenservice. Erste Entscheidungen: Reisen in die Krisengebiete für zwei Tage abgesagt, kostenlose Umbuchung und Stornierung bis Jahresende, Freischalten der Kundenhotline, Organisation der vorzeitigen Rückreise.
anschließend: Erste Information der Medien.

MEZ 01.00 02.00 03.00 04.00 05.00 06.00 07.00 08.00 09.00 10.00 11.00 12.00

im Ernstfall innerhalb von Minuten die Handlungsfähigkeit des Unternehmens herstellen sollen. Im Mittelstand fehlen sie nicht selten oder sind längst überholt.

Im Ernstfall verlässt sich Klaus Rütt, Leiter Krisenstab des TUI Konzerns, ungern auf Informationen von außen. „Unsere wichtigste Quelle sind unsere Leute vor Ort.“ So kamen die ersten Meldungen, dass das Seebeben vor Sumatra auch den Tourismus betrifft, von Gaby Bechtel, Chefreiseleiterin der TUI auf den Malediven. Sie alarmierte gegen halb fünf morgens den diensthabenden Krisenmanager Marco Homeyer in Hannover und rief Rütt an dessen Urlaubsort in Marokko an. Die erste Ahnung vom Ausmaß der Krise kam eine Stunde später vom Chefreiseleiter Thailand. „In den Urlaubszentren um Phuket und Khao Lak soll es Tote und Verletzte gegeben haben.“

Das war der Start einer eingespielten Maschinerie. Zuerst alarmieren Rütt und Homeyer den zehnköpfigen Krisenstab. Ihm gehören auch die zuständigen Produktmanager, Flugeinkauf, Rechtsabteilung, Presse, Vertrieb und das Call Center an. Bis zur ersten Sitzung des Stabs um acht Uhr in der Konzernzentrale in Hannover sammeln die inklusive Assistenten bis zu 60 Beteiligten Informationen, erstellen Gästelisten und präparieren mögliche Reaktionen.

FOTOS: DDP, REUTERS



KRISENSTAB IM AUSWÄRTIGEN AMT Telefon-dienst rund um die Uhr mit 300 Freiwilligen

TUI-Chef Michael Frenzel und die zuständigen Bereichsvorstände hat Rütt nur informiert, aber nicht alarmiert. „Die Erfahrung zeigt: Die Mitglieder des Krisenstabs sind ungezwungener, wenn keiner der Vorstände im Raum ist“, sagt Rütt.

Wie Europas größter Touristikonzern so agierte auch das Außenministerium in Berlin. Lagezentrum heißt die Abteilung, die im Notfall innerhalb kürzester Zeit zum Krisenreaktionszentrum wird. Sie ist eine Art Notfallzentrale der Bundesrepublik Deutschland: Sind irgendwo im Ausland Deutsche in Gefahr – etwa durch Krieg, Entführungen oder Naturkatastrophen –

laufen hier alle Informationen zusammen, und von hier aus wird der Apparat mit 7000 Mitarbeitern und 220 Auslandsvertretungen dirigiert.

So war es auch beim Seebeben und den gigantischen Tsunami-Wellen im Indischen Ozean am 2. Weihnachtstag 2004. Der Beamte vom Dienst saß vor der Wand aus TV-Geräten und las mitten in der Nacht erste Tickermeldungen über den Beginn der Naturkatastrophe, die deren Ausmaß aber noch nicht errahnen ließen. Nach immer schlimmeren Katastrophenmeldungen alarmierte der Mann um 6.30 Uhr seinen Abteilungsleiter, die Bereitschaftsdienste der anderen Abteilungen und das Büro des Außenministers. Um 9.15 Uhr wusste Joschka Fischer selber Bescheid. Um 10 Uhr tagte ▶



20.00: Die Schätzungen der Opferzahlen steigen auf ...8500 Tote.

13.00 14.00 15.00 16.00 17.00 18.00 19.00 20.00 21.00 22.00 23.00 24.00

15.30: Ab jetzt täglich mehrfache Telefonkonferenzen mit den Krisenstäben in anderen EU-Ländern.

17.00: Sitzung des Krisenstabes unter Leitung von Außenminister Fischer: Eine Million Euro werden bereitgestellt, u.a. für die Entsendung von Johanner-Unfall-Hilfe, Ärzteteams der Hilfsorganisation Humedica und des Technischen Hilfswerks (THW), die noch am Abend nach Sri Lanka fliegen. Die Konsulate in Colombo und Bangkok bekommen zusätzliches Personal und entsenden Teams in die Krisengebiete, die in Phuket schon eintreffen. Das Bundesinnenministerium ermöglicht die Einreise ausweisloser Deutscher.

20.00: Die Hotline wird auf 25 Plätze aufgestockt

parallel: Kontakt mit TUI-Gesellschaften in Europa, anderen Reiseveranstaltern und Fluglinien.

parallel: Information des Bereichsvorstands.

11.00: Erste Meldung über vermisste TUI-Gäste.

11.30: Lagebericht von den Malediven, Situation entspannt sich.

danach: Entscheidungen des Krisenstabes: Alle Reisen bis Jahresende abgesagt, kostenlose Umbuchungen und Stornierung bis 31. Januar 2005.

ca. 13.00: Entscheidungen des Krisenstabes: Flughäfen verstärkt zur Betreuung ankommender Reisender, Alarmierung des TUI Care das an die Flughäfen im In- und Ausland entsandt wird.

REST DES TAGES: Kontrolle der Gäste- und Vermisstenlisten, Buchung von Flügen, Kontakt zu Erdbebenforschern und anderen Experten außerhalb des Konzerns. ▶

13.00 14.00 15.00 16.00 17.00 18.00 19.00 20.00 21.00 22.00 23.00 24.00

AUSWÄRTIGES AMT

TUI

erstmalig der Krisenstab und wurde die Hotline-Telefonzentrale aktiviert, die bis heute besorgten Angehörigen Auskunft über das Schicksal ihrer Verwandten in Thailand, Sri Lanka und den anderen betroffenen Urlaubsregionen gibt. In früheren Notfällen reichte stets ein Pool von 125 AA-Mitarbeiter aus, um die Hotline zu besetzen. Jetzt wurden durch einen Appell per Mail innerhalb weniger Stunden 300 Freiwillige gefunden, die neben ihrem normalen Job im Außenministerium Telefondienst leisteten, um die zwischenzeitlich bis zu 30 Hotline-Plätze rund um die Uhr zu besetzen.

82 Prozent der Deutschen beurteilen das Krisenmanagement der Bundesregierung positiv, fand das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest heraus. Und wieder einmal profitiert die Marke Schröder davon.

Es gab auch Kritik am Berliner Krisenmanagement. Die Hotline war am ersten Tag der Katastrophe überlastet, weil es am zweiten Weihnachtstag nicht gelang, genug Telefonplätze zu besetzen. Dass erst einmal der Pressesprecher des Auswärtigen Amtes Stellung nahm, dann Außenminister Joschka Fischer und vom dritten Tag an Staatssekretär Klaus Scharioth, wirkt in der Öffentlichkeit verwirrend. Wenn sich wechselnde Personen zu Notsituationen äußern, warnen professionelle Krisenmanager, ent-



KRISENZENTRALE VON TUI Notfallteam binnen weniger Stunden aktionsbereit

steht der Eindruck der Desorganisation. Doch Fischers Pressesprecher musste sich äußern – im turnusmäßigen Termin vor der Bundespressekonferenz. Fischer selber wartete mit Interviews oder Statements, bis ihm die Informationslage sicher genug erschien.

Selbst wenn der Ablauf nicht optimal war: Scharioth ist ein Glücksgriff. Dass der 58-Jährige noch nie im Blickpunkt der Öffentlichkeit stand, ist ihm nicht anzumerken. Ruhig und sachlich vermittelt der Mann mit dem silbernen Haarschopf den Eindruck überlegten Handelns. Ein Diplomat, der zum richtigen Zeitpunkt Etikette sein lässt: Mit halb hoch stehendem Kragen spricht Fischers Flut-Botschafter“ (Financial Times Deutschland) manchmal

in die Kamera, weil er das Jackett offenbar erst kurz vorher überwirft und in seinem jetzigen Job nicht trägt.

Andere Regierungen haben die Lage völlig verkannt. Der Einsatz amerikanischer Soldaten – anfangs nicht einmal unter Regie der UNO – wirkte teilweise wie fürs Fernsehen inszenierte Effekthascherei. Der britische Premier Blair etwa brach viel zu spät seinen Urlaub ab. Außenminister Jack Straw sprach von 440 möglichen britischen Opfern, als bekannt wurde, dass die Behörden 3000 Leichsäcke bestellt hatten.

Schwer wiegende Vorwürfe muss sich auch die schwedische Regierung gefallen lassen. Zwar versuchte sie in Kooperation mit den skandinavischen Mobilfunkbetreibern, alle schwedischen Touristen zu erreichen, die zum Zeitpunkt der Katastrophe in lokalen Funknetzen der Krisenregion registriert waren – verschickt wurden mehr als 10 000 SMS mit der Aufforderung, sich zu melden. Gestartet wurde diese Aktion allerdings erst mehr als drei Tage nach dem verheerenden Unglück. Die Regierung handle „rücksichtslos“, schrieb etwa die schwedische Tageszeitung Expressen, sie führe die Bürger „nach sowjetischem Vertuschungsmuster hinter Licht“.

Denn ein Sprecher des schwedischen Außenministeriums hatte am ersten Tag ▶

27.12.2004 MONTAG

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

11.00: Die Hotline wird auf 30 Plätze aufgestockt.

11.30: AA-Sprecher Walter Lindner informiert erstmals die Bundespressekonferenz: Hunderte von deutschen Touristen würden vermisst.

16.00: Außenminister Fischer nimmt erstmals Stellung gegenüber TV-Sendern und anderen Medien. Notarztteams des Bayerischen Roten Kreuzes und ein Team des Bundesverbandes Deutscher Bestatter fliegen in das Krisengebiet.

28.12.2004 DIENSTAG

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

13.00: Krisenstabsitzung: Das AA erhöht die humanitäre Soforthilfe auf zwei Millionen Euro

17.00: Zwei vom AA gecharterte Maschinen fliegen nach Phuket. Die ersten THW-Teams treffen in den Krisengebieten ein

29.12.2004 MITTWOCH

80 000 Tote

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

14.00: Bundeskanzler Gerhard Schröder hat seinen Urlaub unterbrochen, nimmt an der Sitzung des Krisenstabes teil. Gemeinsame Pressekonferenz mit Schröder und Fischer: Sie sagen 20 Millionen Euro Soforthilfe zu

16.00: Die Bundesregierung ordnet Trauerbeflaggung an. Ein vom AA gechartertes Concorde-Flugzeug und der Bundeswehr-Airbus starten nach Phuket, um Verletzte zurückzuholen. Zwei vom AA gecharterte LTU-Maschinen mit Überlebenden landen in Düsseldorf

AUSWÄRTIGES AMT

TUI

MORGENS: Rückkehr der ersten Gäste, Betreuung durch TUI-Flughafenmitarbeiter. Alarmierung des auf das Aufspüren Vermisster spezialisierten Search & Rescue-Teams.

MITTAG: Kontakt zur Bundeswehr wegen Lazarett-Airbus.

21.00: Abreise des TUI Care Teams in Krisengebiete.

MORGENS: Weitere Verstärkung der TUI-Betreuungsstationen an den Flughäfen.

12.00: Überprüfung von Gerüchten, dass es in Kenia größere Schäden gäbe. Ergebnis: keine Bestätigung.

MITTAG: Chartern einer zusätzlichen Maschine zur Rückholung.

MORGENS: TUI-Urlaubern Kontakt zu Notfallsorgern vermittelt. Krisenstab entscheidet, dass Malediven ab 1. Januar 2005 wieder angeboten werden

ABENDS: 95 Prozent aller TUI-Gäste aus den Krisenregionen sind zurück in Deutschland. ▶

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

der Katastrophe behauptet, alle Schweden seien „außer Gefahr“ – eine Aussage, an der die Regierung noch 48 Stunden später festhielt. Die einzige offizielle Telefonnummer für Angehörige war die der Telefonzentrale der Regierungskanzlei, über die sämtliche Ministerien zu erreichen sind. Es dauerte 60 Stunden, bis das erste Rettungsflugzeug in die Krisenregion abflog. Schon beim Untergang des Fährschiffs Estonia vor zehn Jahren mit 500 schwedischen Todesopfern agierten die Regierungsinstitutionen unglücklich. Aber sie haben daraus nichts für die Bewältigung künftiger Krisen gelernt.

„Wer in der Krisensituation ins Handbuch schauen muss, hat schon verloren“, sagt Fachmann Peter Engel, Geschäftsführer der auf Krisenkommunikation spezialisierten Agentur Engel&Zimmermann in München. Gefragt seien „situative Intelligenz und gesunder Menschenverstand, Fingerspitzengefühl und Empathie.“

Schließlich ist Krisenmanagement nicht standardisierbar. Zwar treffen sich TUI-Manager Rütt und seine vier Stellvertreter regelmäßig mit Kollegen aus Behörden wie dem Auswärtigen Amt und anderen Unternehmen. Das rund 50-seitige Krisenhandbuch, das als Loseblattsammlung in allen Stabsabteilungen und Zielgebieten steht, umfasst vor allem Telefonnummern und knappe Checklisten. Für wichtiger hält Rütt daher Praxisübungen, damit die Mitarbeiter im Ernstfall höchstens am Schluss mit Hilfe des Handbuchs prüfen müssen, ob sie auch nichts vergessen haben.



BUNDESWEHREINSATZ Sanitätssoldaten auf dem Weg nach Indonesien

Dabei hat sich das TUI-Krisenmanagement im vergangenen Jahrzehnt trotzdem von Grund auf geändert. „Noch vor vier bis fünf Jahren hätte uns eine Katastrophe wie das Erdbeben deutlich stärker getroffen“, sagt Rütt. Die wichtigste Neuerung war es, vor rund acht Jahren die Zuständigkeit für das Krisenmanagement von den einzelnen Urlaubsregionen in die Zentrale zu verlagern. Nur so bekommen die Krisenfachleute die nötige Übung.

Darüber hinaus hat der TUI-Konzern kräftig investiert. Dazu zählt die Einrichtung des TUI Care Teams. Diese rund 300 Mitarbeiter haben eine besondere psychologische Schulung und sollen die Gäste am Flughafen betreuen. Viel Geld ist auch in eine eigene EDV geflossen.

Auch andere deutsche Unternehmen haben schon bewiesen, dass sie zu professionellem Krisenmanagement in der Lage sind. Vor eineinhalb Jahren erkrankte in Hong-

kong eine BASF-Sekretärin an der Lungenkrankheit SARS, ausgerechnet am Wochenende. Bereits am Montag wussten alle 250 Mitarbeiter Bescheid. Die 20 engsten Kollegen der Infizierten blieben zu Hause.

Wer wann wo eingesetzt wird und was nach draußen dringen darf, das hat BASF in einem dicken Handbuch festgehalten. Wenn es irgendwo brennt, sind rund um die Uhr drei Leute erreichbar. Das Ziel: In nur 30 Minuten ist der Krisenstab einsatzbereit, spätestens eine Stunde nach dem Ereignis wird die erste Pressemitteilung verschickt.

Auch das Auswärtige Amt versucht ständig, das eigenen Notfallmanagement zu optimieren. Die Kritik der Angehörigen an der anfangs überlasteten Hotline konnte zu einer wirksamen Änderung führen. In Zukunft soll die Bandansage mitteilen, in wieviel Minuten ein Mitarbeiter ein Gespräch voraussichtlich annehmen wird. Ein Service, der den Anrufern Orientierung gibt.

Was von der Ausnahme zur Regel werden sollte, ist ein Erfahrungsaustausch zwischen den Krisenmanagern der Bundesregierung und denen der Wirtschaft. BASF-Krisenmanagerin Andrea Zietlow bedauert das. Sie würde den Diplomaten gerne mal zwei Wochen über die Schulter schauen und sich über die technische Ausstattung des Krisenzentrums informieren: „Wir können von denen was lernen.“

STEFFI AUGSTER/MANFRED ENGESER/RÜDIGER KIANKRESS/HARALD SCHUMACHER

30.12.2004 DONNERSTAG

...115 000 Tote

31.12.2004 FREITAG



01.01.2005 SAMSTAG

...150 000 und bald 165 000 Tote. Fünf Millionen Menschen sind obdachlos. 7000 deutsche Touristen sind bisher zurückgekehrt. Über 1000 werden vermisst.

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

17.00: Der Lazarett-Airbus der Bundeswehr bringt über 50 Schwerverletzte nach Köln/Bonn. Das Conдор-Flugzeug, eine belgische Militärmaschine und die österreichische Fluggesellschaft AUA bringen Deutsche nach Hause

11.40: Zum neunten Mal landet ein vom AA gechartertes Flugzeug mit Überlebenden und Verletzten in Deutschland. Die Bundesmarine setzt das Versorgungsschiff „Berlin“ Richtung Indischer Ozean in Marsch. Das THW entsendet weitere Teams.

10.00: Der Lazarett-Airbus der Bundeswehr startet zum zweiten Mal nach Thailand. Fünf Tage später verkündet Bundeskanzler Schröder, Deutschland stelle 500 Millionen Euro für die Fluthilfe zur Verfügung.

TUI Care Team sucht weiter nach Vermissten – bis heute.

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00

6.00 12.00 18.00 20.00 24.00