

Aktuelle Bedrohungen für Unternehmen

Mythen und Realitäten bei der Risikobekämpfung

Wie gefährdet sind wir eigentlich? Haben Sie gestern im Restaurant oder heute in der S-Bahn Ihren Nachbarn genau angeschaut? Hatte keiner eine verdächtige Wölbung am Körper? Stand nirgends eine verdächtige Handtasche oder ein Aktenkoffer als potentiell Bombenversteck herum?

Sicherheit aus dem Blickwinkel des Kommunikationsspezialisten

Ich setze mir zum Ziel, das Thema Sicherheit unter einem vielleicht etwas speziellen Blickwinkel zu betrachten, es auch etwas in ein grösseres Ganzes einzuordnen. Denn ich bin kein Security-Mann. Ich bin ein Kommunikations-Spezialist und noch präziser ein Spezialist der Krisenkommunikation. Als solcher habe ich immer wieder in diversen Branchen und Ländern mit ganz verschiedenen Situationen zu tun, in denen der Schutz versagt hat und eben trotz vermeintlicher Sicherheit ein Unglück passiert ist.

Bei der Betrachtung des Themas Sicherheit aus dem Blickwinkel des Kommunikationsspezialisten fällt mir immer wieder auf, wie widersprüchlich im Grunde genommen unsere Beziehung dazu ist.

Falsche Einschätzungen und Erwartungen

Zunächst einmal erwarten die meisten Menschen eine hundertprozentige Sicherheit, obwohl wir eigentlich wissen, dass eine solche prinzipiell nie existieren kann. Eine einzige Panne, medial aufgebauscht, kann bereits eine Massenpsychose auslösen. Das unglückliche Wort «Restrisiko» hat schon ganze Projekte zu Fall gebracht, ganze Technologien auf Jahre hinaus gebremst oder blockiert. Denken Sie an die Atomenergie oder die Gentechnik.

Dann fällt auf, wie falsch die meisten Menschen Risiken einschätzen.

- Der AKW-Kühlturm macht Angst. Allerdings auch nur, wenn man ihn unter der Nase hat. 50 km jenseits der Grenze ist er schon kein Problem mehr.
- Die CO₂-Katastrophe macht keine Angst, weil man sie ja nicht sieht.
- Im eigenen Auto fühlt sich jeder sicher. Wenn's aber im Flugzeug etwas schüttelt, bekommen die meisten schweissnasse Hände. Obschon das Risiko, einen schweren Unfall zu erleiden im Auto um einige Tausend Mal höher ist. Aber der Eindruck des Kontrollverlustes verzerrt die Risikoeinschätzung.
- Die Risiken des Umgangs mit Strom im Haushalt werden von den meisten total unterschätzt. Eine Steckdose sieht ja so harmlos aus!
- Einem synthetischen Medikament schlägt abgrundtiefes Misstrauen entgegen, obwohl der Wirkstoff rein ist. Einem Naturpräparat ohne nachgewiesene Wirkung, das zudem aus einem unbestimmten Stoffcocktail besteht, wird jedoch blind vertraut.
- Aus Ängstlichkeit wird ein Müesli nicht gegessen, in dem möglicherweise 1% Gentech-Soja drin ist.

Individuen schützen sich wenig wirksam.

Weiter ist frappant, wie wenig sich eigentlich die meisten Menschen gegen Gefahren schützen, besser gesagt: wie wenig wirksam und konsequent. Ich sehe täglich unzählige Automobilisten, die mit dem Handy am Ohr herumfahren, mit offenen Sicherheitsgurten oder mit defekter Beleuchtung. Schon grobfahrlässig fand ich eine Frau auf der Autobahn mit einem Kind, das auf dem Auto-Vordersitz steht und sich am Rand des offenen Schiebedaches hält.

Im Flugzeug lassen Leute schwere Gegenstände offen herumliegen, die bei einer Turbulenz zu tödlichen Geschossen werden können. Mütter erlauben 3-jährigen an der Perronkante eines Bahnhofs zu spielen, wo Intercitys mit 120 km pro Stunde durchbrausen. Oder die Pfanne mit dem siedenden Wasser steht Griff nach aussen auf der Kochfläche und das Kleinkind ist allein in der Küche. Besonders originell jener, der eine brennende Kerze auf dem Zimmerboden liess und sein Zwergkaninchen, das drum herumhoppelte. Den Rest können Sie sich ausmalen. Vom Schicksal des Kaninchens ist nichts überliefert.

Verhältnismässigkeit und Effektivität von Sicherheitsmassnahmen sind wichtig.

Menschen schätzen Risiken falsch ein und setzen sich unnötig Risiken aus. Die Thematik der Verhältnismässigkeit von Sicherheitsmassnahmen oder auch von deren Effektivität bezogen auf das tatsächliche Risiko beschäftigt mich auch sehr. Bei der Schaffung von Sicherheit – was gleichbedeutend ist wie die Reduktion von Risiken – stellen sich ja eigentlich immer zwei Fragen:

1. Was ist das grössere Risiko?
2. Mit welchen Massnahmen erreiche ich die bedeutendste Risikoreduktion mit dem geringsten Aufwand an Ressourcen?

Verhältnismässigkeit und Effektivität werden nach meiner Wahrnehmung beileibe nicht immer erreicht. Am 3. Mai 1981, im ersten Jahr, als ich beim Fernsehen war, fand der berühmte «Freedom and sunshine for Giorgio Bellini»-Überfall auf das Tagesschau-Studio statt, der live über den Sender ging. Niemand hatte schnell genug reagiert, und auf ein anderes Bild geschaltet. Dafür wurde nachher das ganze Gelände umzäunt und war nur noch über einen statt über zwei Eingänge zugänglich. Die Täterschaft, die vermutlich von innen kam, wurde nie eruiert.

Der Zaun hat vor allem den Mitarbeitern, die auf den Bus wollten, extrem lange Umwege beschert. Er hat nicht verhindert, dass laufend Material geklaut wurde. Sogar ein grosser Wandteppich von Le Corbusier mit einem hohen fünfstelligen Versicherungswert verschwand, ohne dass es monatelang jemand bemerkte. Als dann aber einmal Generaldirektor Leo Schürmann ohne Ausweis erschien, liess ihn der Portier nicht ein und sagte: «Generaldirektor. Kann ja jeder behaupten!»

Hingegen wurden einfahrende Autos nie kontrolliert. Das Vorzeigen einer zusammengefalteten 50-Franken-Note – grün wie der Badge – reichte, um einzufahren. Nie wurde überprüft, wer noch auf dem Rücksitz sass.

Ein anderes Münsterchen für das Fehlen von Verhältnismässigkeit und Effektivität: Als ich beim «Kassensturz» war, liessen wir einmal von verschiedenen Sicherheitsfirmen eine Alarmanlage für ein sehr abgelegenes Haus in den Bergen offerieren. Nur ganz wenige rieten von einer Anschaffung ab. Die meisten schlugen Anlagen mit lautem akustischem Alarm vor – bloss: Wer sollte den hören in einer Waldlichtung, wo Fuchs und Hase sich gute Nacht sagen? Eine Firma schlug sogar eine Anlage mit direkter Schaltung zur Polizei vor, mit dem überzeugenden Vorteil, dass die Anfahrzeit für diese fast eine Stunde betrug!

Absurde Massnahmen bringen keine echte Sicherheit.

Wer nun meint, Verhältnismässigkeit und die Effektivität würden nur von Individuen, Medienhäusern und geschäftstüchtigen Anbietern missachtet, täuscht sich gewaltig. Es sage mir mal einer, was das Konfiszieren von mehr als 100 Milliliter Feuchtigkeitslotion, einer winzigen Nagelkluppe oder eines stumpfen Schraubenschlüssels für 9 und 10 mm-Muttern zur Sicherheit des Luftverkehrs beiträgt – alles erlebt. Eine scharf schneidende Glasscherbe kann ich mir auch mit dem Zusammenschlagen zweier Schnapsflaschen vom Dutyfree basteln.

Hingegen wär's ja eine Idee, das Cockpit mit einer Kevlar-verstärkten Wand zu schützen sowie mit einer Schleuse, die nur mit einem Zahlencode zu öffnen wäre. Flugzeugentführer könnten dann schlimmstenfalls einige Passagiere oder Flight Attendants als Geiseln nehmen. Natürlich hoffe ich, dann nicht unter den Auserwählten zu sein. Aber die Piloten würden das Flugzeug notlanden, damit geübte Sicherheitskräfte sich der Situation annehmen könnten.

Wieso diese simple und erst noch kostengünstige, aber zweifelsohne wirksame Massnahme auch sieben Jahre nach 9/11 immer noch kaum umgesetzt ist, will mir nicht einleuchten. Ich kann es mir nur so erklären, dass man mehr die Passagiere mit Sicherheits-Schaumschlägerei beeindrucken will, als wirkliche Sicherheit schaffen.

Uneinheitliche Standards erhöhen die Risiken.

Kommt ja nämlich noch dazu, dass die Security-Standards äusserst uneinheitlich angewendet werden: Der Schraubenschlüssel, der auf dem Hinflug in Zürich durchging, wird vor dem Rückflug in London beschlagnahmt. Der Schraubenzieher, der in Zürich kein Aufsehen erregt, wird in Genf als Mordwaffe bezeichnet. Sie haben das ja alle auch schon erlebt, dass Ihre Gürtelschnalle da den Metalldetektor regungslos lässt, während sie ihn dort zu begeistertem Piepsen bringt. Wenn er nicht einfach ganz ausgeschaltet ist, wie trotz teurer Sicherheitsgebühr auch schon erlebt! Dabei wissen wir doch, dass die Sicherheit nur so hoch ist wie das schwächste Glied der Kette. Die Bombe, welche die PanAm 103 am 21. Dezember 1988 über der schottischen Ortschaft Lockerbie zum Absturz brachte, war in Malta aufgegeben und in Frankfurt umgeladen worden, nicht in London Heathrow, dem Abgangsflughafens des Fluges.

Unverhältnismässige, schikanöse und wenig effektive Massnahmen sind kontraproduktiv.

Unverhältnismässige, schikanöse und wenig effektive Massnahmen werden eher unterlaufen. So erlebe ich, dass ich zur bestellten Zeit vor dem Gebäude einer Bank als Referent erscheine. Weil man dort den Portier weggespart hat, muss ich mich mit der Gegensprechanlage melden. Und weil mein Ansprechpartner in einem Seminarraum sitzt, kann man ihn nicht erreichen. Das Betreten des Gebäudes wird zum halbstündigen Spiessrutenlauf. Wenn ich an solchen Orten aber dann mal einen Besucher-Badge habe, bemerke ich immer wieder, dass sich Leute einfach an mich anzuhängen versuchen, wenn ich das Gebäude betrete. Falls ich ihnen dann mitteile, ich könne sie nicht reinlassen, da ich sie nicht kenne, oder ich nehme sie mit, liefere sie aber bei einer kompetenten internen Stelle ab, dann fordern mich diese Leute – meist Mitarbeitende der betreffenden Firma – auf, jetzt nicht so bucklig zu tun.

Immer wieder treffe ich auch auf Brandabschnitttüren, die mit Holzkeilen unterlegt werden, damit man sie nicht immer auf und zu machen muss. Hier helfen nur Magnetsysteme ab.

Sie mögen sich fragen, wieso ich Ihnen diese Anekdoten erzähle. Weil diese Münsterchen die Spitze eines Eisberges sind, welcher «Probleme bei der effektiven Verminderung von Risiken» heisst.

Problem breiter angehen: menschliche und psychologische Faktoren einbeziehen.

Ich bin aufgrund meiner Erfahrung davon überzeugt, dass man, wenn man die Sicherheit wirksam erhöhen will, das Problem viel breiter und viel tiefer angehen muss als bloss auf der Ebene von technischen Mitteln oder Vorschriften. Ich möchte versuchen, den Blick ein wenig auf diese Aspekte zu erweitern.

Wir können zunächst einmal festhalten, dass wir alle ein angeborenes, wohl genetisch geprägtes Bedürfnis nach Sicherheit haben. Das Bedürfnis nach Nahrung, Schutz vor den Unbilden der Natur, vor wilden Tieren oder Krankheiten war bestimmt schon bei unseren primitiven Vorfahren vorhanden. Beim Homo sapiens kommt das Bedürfnis nach Geborgenheit dazu, das Bedürfnis, in seiner sozialen Umgebung aufgenommen, akzeptiert und geliebt zu werden. Vielleicht sogar das Bedürfnis, dort gebraucht zu werden, sich nützlich machen zu können. Das Bedürfnis auch nach besonderer Unterstützung in schwierigen Lebenslagen. Bei vielen Tierarten werden kranke Exemplare einfach ihrem Schicksal überlassen und fallen halt dann einem Raubtier zum Opfer. Wiewohl z.B. sogar bei Elefanten Verhaltensweisen beobachtet werden können, welche von Unterstützung eines verletzten oder sogar sterbenden Artgenossen zeugen.

Das Sicherheitsbedürfnis des Menschen verletzt man nicht ungestraft.

Wenn nun dieses instinktive Sicherheitsbedürfnis von Menschen verletzt wird, wenn man ihnen sozusagen den Boden unter den Füßen wegzieht, dann reagieren sie mit extremen Emotionen: mit Verletztheit, Angst, Panik, Wut, Rachebedürfnissen. Etwas, das z.B. bei überraschenden Personalabbau- oder Restrukturierungsmassnahmen immer wieder beobachtet werden kann – wie jüngst wieder bei den SBB in Bellinzona.

Derartige Ausbrüche sind natürlich irrational, aber es ist ihnen mit allen Mitteln der Vernunft nicht beizukommen. Man hat in solchen Situationen das Bedürfnis von Menschen nach Geborgenheit massiv verletzt. Dieses Bedürfnis existiert durchaus auch gegenüber dem Arbeitgeber. Man kann nicht von Mitarbeitenden verlangen, dass sie sich mit der Firma identifizieren sollen, und dann plötzlich akzeptieren müssen, dass ihre Firma nun nicht mehr zu ihnen, zu ihrem Umfeld gehört; man kann nicht erwarten, dass sie widerstandslos hinnehmen dass ihr Clan, ihr Rudel sie ausstösst.

Ich stelle immer wieder fest, wie mit der Brüskierung von Menschen beträchtliche Risiken fast mutwillig geschaffen werden.

Entmündigung durch zu viel Schutz führt zu Kompensationshandlungen.

Das Gegenteil, zu viel Schutz, schafft aber auch Risiken. Wir sind in einer technisch und regulatorisch bereits derart übergesicherten Welt, dass die Menschen ihr durchaus ebenfalls vorhandenes Bedürfnis nach Abenteuer, Kitzel und Risiko nicht mehr auf produktive Art erfüllen können. Das bringt sie dazu, als Kompensierung die unsinnigsten künstlichen Risiken einzugehen:

- Sie rauchen und leben ungesund, obwohl man weiss dass dies schädlich ist.
- Sie kaufen Lotterielose oder gehen ins Casino.
- Sie rasen auf Skateboards mitten im Verkehr steile Strassen herunter oder auf dem Snowboard überfüllte Pisten.
- Sie gehen Bunjijumpen oder Basejumpen.

- Sie geilten sich mit riskantem Sexualverhalten auf oder saufen sich zur Bewusstlosigkeit.
- Sie schauen Horrorfilme oder machen bereits schon hirnschädigende Computerspiele, in denen eine Stresssituation die andere ablöst.
- Oder sie rasen einfach mal ein wenig im Auto oder auf dem Motorrad auf den Strassen herum.

Dadurch entstehen jahrein, jahraus unzählige sehr kostspielige Unfälle. Ich nenne sie in meiner Kategorisierung absolut überflüssig, weil sie mutwillig oder mindestens extrem grobfahrlässig entstanden sind, und weil einem individuellen Kick oder Lustgewinn von einigen Sekunden hohe Kosten für die Angehörigen, das soziale System und die Allgemeinheit gegenüberstehen.

Mehr Eigenverantwortung

Als Jäger und Sammler konnten wir dieses Bedürfnis nach Abenteuer noch in einer viel sinnvolleren und produktiveren Weise erfüllen: mit dem Erlegen eines Tieres, mit dem Fällen eines Baumes oder dem Kampf gegen die Wucht der Naturelemente. Ich behaupte mal, dass wenn Menschen ihr Bedürfnis nach Thrill stärker und öfter in ihrem Alltag erfüllen könnten, sie es weniger auf absurde Weise kompensieren müssten. Im Alltag aber gilt «Rasen betreten verboten» sowie «Mische dich nicht in meine Angelegenheiten ein und trete nicht in mein Gärtchen». Und auch: Alles ist abgesichert, von der Geburt bis zum Tod, sogar Nervosität, wenn man Schlaflosigkeit daraus machen kann, Erschöpfung, wenn man sie Burnout nennt oder Nackenschmerzen, wenn's gelingt ein Schleudertrauma daraus zu konstruieren. Mehr Eigenverantwortung würde hier die Lösung heissen.

Medien nützen Angst des Publikums aus.

Eine andere Spielart, das Bedürfnis der Menschen nach Kitzel zu erfüllen, beuten die Medien auf äusserst lukrative Weise aus. Beachten Sie mal die Schlagzeilen und die Titel. Wie viele davon nehmen an der Schaffung einer Art kollektiven Paranoia teil, in der plötzlich alles gefährlich sein soll, von der Rucola wegen zu hohem Nitratgehalt, über das Amalgam in der Zahnfüllung oder die Vogelgrippe im Pouletfleisch? Mit Angst lässt sich alleweil ein gutes Geschäft machen.

Verzerrte Darstellung in den Medien

Dass auf diese Weise Risiken völlig verzerrt dargestellt werden, dass weitgehend wirkungslose, aber umso teurere Massnahmen gefordert werden, welche effektiver Risikominderung sogar im Wege stehen – wen schert's?

Denken Sie an die BSE-Krise zurück und an die Schwierigkeiten des Bundesamts für Veterinärwesen, glaubhaft zu machen, dass es nichts brächte, jede Kuh vor der Schlachtung auf Prionen zu testen. Eine geschäftstüchtige Firma, welche an solchen Tests dick verdient hätte, nutzte die kollektive Angst für eine lautstarke Medienkampagne.

Oder was halten Sie von der Forderung, die alle paar Jahre wieder einmal auftaucht, man solle in Flugzeugen genügend Löschwasser mitführen, um alle Brände löschen zu können oder den Rumpf so solide bauen, dass er bei einem Absturz nicht auseinander bricht?

Vergegenwärtigen Sie sich die Panik, von welcher sich mittlerweile sogar die mächtige amerikanische Food and Drug Administration beeindrucken lässt, dass ein Medikament mal die eine oder andere Nebenwirkung haben kann, und dass ein betagter, mehrfach kranker Mensch, der das Medikament einnimmt, vielleicht trotzdem sterben kann?

Wird's dir vor lauter Sicherheit langweilig, schau die Sendung «Gefahr im Anzug» oder lies das Magazin «SOS-Weltuntergang». Sie werden dir garantiert deine tägliche Dosis Angst

einjagen. Vergiss danach nicht, den Fernseher auf Standby stehen zu lassen. So ist die Chance am höchsten, dass du mal einen wirklichen Wohnungsbrand erlebst!

Die Medien kommunizieren über Sicherheit recht systematisch irreführend. Ich habe in der Schublade ein Projekt für ein Medium zum Thema Sicherheit, welches sich nicht vorrangig an Spezialisten wie Sie hier, sondern an die Bevölkerung richten würde. Dieses Medium würde aber zur Abwechslung mal nicht ständig Verunsicherung schaffen, sondern aufzeigen, wer wo wie tatsächlich etwas für mehr Sicherheit tun kann. Das Projekt steht. Es fehlen mir nur noch die zwei bis drei Sponsoren, die bereit sind, es möglich zu machen. Eine Marktlücke ist's garantiert.

Die kollektive Paranoia wird auch politisch instrumentalisiert.

Doch nicht nur medial, auch wirtschaftlich und politisch wird die kollektive Paranoia zu allen möglichen mehr oder weniger redlichen Zwecken ausgelöst, gesteigert und instrumentalisiert. Ich kenne mehr als 100 Länder, aber ich weiss keines, in dem nicht die Angehörigen des Nachbarlandes oder die Ausländer generell die Taschendiebe, die Drogenhändler und die Vergewaltiger sind. Eigentlich seltsam: Je nachdem, wie man's betrachtet, besteht die Menschheit aus lauter Kriminellen oder aus lauter Unschuldslämmern!

Mit dem Mittel der Volksparanoia wurden schon Kriege und Massenvernichtungen ausgelöst: von der zu behebenden Schmach der Deutschen und der Erfindung einer jüdisch-bolschewistischen Weltverschwörung im Dritten Reich bis zum Irak-Krieg, der mit dem Lügengebäude, das man kennt, gerechtfertigt wurde. Dass sich wirtschaftlich ein gutes Geschäft mit der Angst machen lässt, erleben wir hin und wieder mit dem Ölpreis oder den Preisen anderer Rohstoffe, dem Verkauf von recht absurden Versicherungen, von Kupfermatten gegen Erdstrahlen oder allerlei weiteren originellen «Sicherheitsartikeln».

Die Manipulation mit der Angst verhindert echte Lösungen.

Wären diese alles andere als harmlosen Spielereien nur billige Wahlpropaganda ehrgeiziger Politiker oder Verkaufstricks cleverer Geschäftemacher, könnte das ja noch hingehen. Aber sie halten davon ab, die tatsächlichen Sicherheitsprobleme anzupacken und einer Lösung entgegenzuführen.

Ich bin 1948 geboren. Der Nahost-Hauptkonflikt begleitet mich seit meiner Geburt, ohne dass ein Millimeter Fortschritt festzustellen wäre. Burma ist seit seiner Unabhängigkeit – ebenfalls 1948 – eine finstere Diktatur und Nordkorea – 1948 vom Süden getrennt – als Schurkenstaat zu bezeichnen, rettet die dortigen Menschen auch nicht vor dem Hungertod. Als die Chinesen in Tibet einmarschierten, war ich zwei Jahre alt. Alles echte Probleme für die Sicherheit, für die noch nicht der Hauch einer Lösung in Sicht ist.

Panikmache stumpft ab.

Die politische Panikmache ist aus einem zweiten Grund katastrophal: Weil die Menschen, denen sie aufgetischt wird, mit der Zeit jeden Sinn für die Proportionen von Gefahren, für den Unterschied zwischen wirksamen Massnahmen und billiger Propaganda verlieren. Sie werden abgestumpft, apathisch durch die Gewöhnung an die ständige Leier von der Bedrohung von «Freedom and Democracy»; und dies hindert sie als weiterer Grund – falls es noch einen gebraucht hätte – sich wirklich für Sicherheit einzusetzen.

«Aktuelle Bedrohungen für Unternehmen» lautet das Thema dieses Referates. Ich muss gestehen, dass es schwer fällt, den Überblick nicht zu verlieren. Und Sie erwarten von mir sicher nicht eine vollständige Liste.

Masstäbe durch neuste Entwicklungen in Frage gestellt.

Bert Brecht hat ja mal geschrieben: «Bankraub ist eine Unternehmung von Dilettanten. Wahre Profis gründen eine Bank.» Er lag nicht ganz richtig. Er hätte schreiben müssen «... managen eine Bank».

Tatsächlich: Was ist das Risiko, dass aus einem gesprengten Bancomaten 50'000 Franken gestohlen werden gegenüber der Vernichtung eines mittleren zweistelligen Milliardenbetrages bei den beiden grössten Banken eines Landes? Einer Summe, mit der immerhin die Schulden der Invalidenversicherung mehrfach getilgt werden könnten, mit welcher der Schweiz drei NEAT geschenkt werden könnten oder allen Schweizern für fünf Jahre oder länger die direkte Bundessteuer erlassen werden könnte. Gegenüber diesen Risiken ist sogar ein bewaffneter Raubüberfall – solange niemand ums Leben kommt – ein kreativer Kundenevent.

Grösste Risiken im Kerngeschäft

Was zeigt uns dies, bezogen auf unsere Fragestellung? Dass die grössten Risiken im eigentlichen Kerngeschäft liegen, im Eingehen unvernünftiger Geschäfte, in der Gier, in der Megalomanie. Plus im totalen Versagen sämtlicher Kontrollsysteme, das unter anderen daran liegt, dass diese alle parallel geschaltet sind, perfekt übereinander liegende Löcher im Sicherheitsnetz aufweisen, und dass solange nichts passiert ist, niemand etwas von Gefahren hören will und Warner als Spielverderber abgestempelt werden.

Die Mega-Finanzkrise zeigt uns ein Weiteres. Dass nämlich verhältnismässig wenige Individuen ganze Systeme zum Kippen bringen können. Darauf wird zurückzukommen sein, denn es gibt da erstaunliche, fließende Übergänge zur Welt der Kriminalität und des Terrors.

Zerstörte Glaubwürdigkeit

Diese Entwicklung hat drittens vor allem eine verheerende Folge: die totale Zerstörung jeder Glaubwürdigkeit und jeder Motivation des «Indianers», sich noch für Sicherheit im Tipi einzusetzen, wenn die «Häuptlinge» das ganze Territorium ruiniert haben.

Versagen der weichen Faktoren, nicht der Technik

Bei diesen Riesenschäden haben nicht technische Systeme versagt. Hier waren möglicherweise Regeln und Vorschriften ungenügend. Ich zweifle aber sogar *daran*. Nach meiner Einschätzung sind es vielmehr menschliche Faktoren, welche als Ursache die Hauptrolle spielen. Eine völlig ungenügende Fehlerkultur, eine absolut nicht funktionierende soziale Kontrolle in der Organisation, komplett aus dem Lot geratene Werte- und Koordinatensysteme. Es sind dies weiche Faktoren der Unternehmenskultur, der Geschäftsethik, der «Good citizenship», der Fairness, des gesunden Menschenverstandes. Allenfalls noch, wenn man's etwas härter will, der guten Corporate Governance – aber einer effektiven Corporate Governance, nicht nur auf dem Papier!

Wenige Individuen können enormen Schaden anrichten.

Ich habe oben die grosse Macht einzelner Individuen erwähnt. Eines der Hauptmerkmale aktueller Bedrohungen, die mir in meinem Alltag als Krisenmanagement- und -kommunikationspezialist immer wieder begegnen, ist präzise diese Macht eines einzelnen Individuums.

Während Bonnie and Clyde noch von aussen her Banken überfielen und am Schluss erschossen wurden, sitzt der heutige Täter mitten im System drin. Jérôme Kerviel, der im Lauf weniger Jahre angeblich unbemerkt mit 45 Mio. Euro der Société Générale, jonglierte, und seinem Arbeitgeber einen Schaden von 5 Milliarden Euro zufügte, war ein Einzeltäter.

Der Mann, der eine Kantonalbank in den Parmalat-Skandal hineinzog, war ein in der Bank agierender Einzeltäter.

Und die Zürcher Kantonalbank wurde wegen eines Einzeltäters zur Skandalbank. Zudem war's noch der CEO, welcher unerlaubte Insidergeschäfte getätigt hatte.

Die ausländischen Behörden, welche Kundendaten von liechtensteinischen und angeblich auch schweizerischen Banken kauften, kauften diese von Einzeltätern, die bei den betreffenden Banken gearbeitet hatten.

Die Flugzeugkollision von Überlingen passierte, weil ein Flugverkehrsleiter, sicher nicht in böser Absicht, sondern aus Nachlässigkeit zwei Flugzeuge auf 36'000 Fuss auf einander zufliegen liess. Er war nicht alleine, wie immer wieder behauptet wurde: Er hatte zuvor seinem Kollegen erlaubt, sich in die Pause zu begeben. Dazu kam noch eine Reihe weiterer kleinerer Nachlässigkeiten und Versäumnisse weiterer Kollegen und Vorgesetzter – im Prinzip Kleinigkeiten, welche zur fatalen Verkettung der Ereignisse beitrugen.

Das Verheerende an dieser Entwicklung: Es reicht ein nachlässiger, frustrierter, abenteuerlustiger oder gieriger Einzelner, um ganze Systeme wie das hartnäckig verteidigte schweizerische Bankkundengeheimnis auszuhebeln. Ein Einzelner kann über Nacht ein Vertrauen zerstören, das in Jahrzehnten aufgebaut wurde.

Alle Verhandlungen mit der EU oder anderen Ländern zur Verteidigung unseres Finanzplatzes haben nicht annähernd die Wirkung einer einzelnen solchen Tat. Sie werden dadurch kurz und bündig einfach übersteuert.

Systeme werden immer verletzlicher.

Diese Fragilisierung und Labilisierung unserer Systeme schätze ich als eine der grössten Gefahren für eine fortgeschrittene Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft ein.

Die Übergänge zwischen geschäftstüchtig und kriminell sind fliegend geworden. Diese Verwischung der Werte ist langfristig eine weitere grosse Gefahr für die Sicherheit. Wenn Sie's immer noch nicht glauben: Denken Sie an die verschiedenen Schmiergeldskandale in jüngster Zeit.

Wer als Manager nicht ins Räderwerk der Justiz gerät, hat manchmal einfach Glück gehabt. Bei Kerviel ist ja zum Beispiel die Rede von hoch platzierten Hintermännern.

Parallelen zur Welt der Schurken

Die Parallele mit der Welt der Schurken – Sie haben es vielleicht erraten – liegt auf der Hand. 9/11, das Attentat am Bahnhof Atocha in Madrid oder jenes auf die Londoner U-Bahn waren Akte weniger Einzeltäter. 9/11 hat die Welt in eine unglaubliche Krise gestürzt. Es reichten dafür eine Handvoll mittelbegabter Typen, die einige Flugstunden genommen hatten. Eines aber war ihr Trumpf: Sie waren hoch motiviert, haben höchst eigenverantwortlich und unbürokratisch gehandelt. Wie der Ökonom Bruno S. Frey in seinem sehr bemerkenswerten Buch «Dealing with Terrorism: Stick or Carrot» analysiert hat, gelang es Al Kaida, das System einer dezentralisierten Führung perfekter umzusetzen als zahlreichen Unternehmen; ein System, wo jeder an seinem Platz das Richtige tut, sogar ohne dass Kommandos aus einer Zentrale dafür nötig sind.

Was sind die Folgen für die Förderung von Sicherheit?

Strategisch an die Sicherheit denken, bevor Präjudize geschaffen sind.

Erstens einmal muss man sich vor der Schaffung grosser Strukturen fragen, welche Risiken man damit kreiert, wie man diese reduzieren kann, was man im Ereignisfall tun kann, und ob es sich überhaupt lohnt, diese Risiken einzugehen. 9/11 wäre nicht möglich gewesen ohne das gross angelegte World Trade Center – der Name kann sogar provozierend wirken. Dezentralisierung der Macht und der Sicherheitsorgane reduziert Risiken, postuliert Frey.

Mitarbeitende in sensiblen Bereichen auf Herz und Nieren prüfen.

Will man Sicherheit fördern, muss man zweitens die Individuen, die mit sensiblen Aufgaben betraut werden, sorgfältiger auslesen und laufend kontrollieren. Dazu gehört ganz stark eine soziale Kontrolle im unmittelbaren Umfeld, da eine ständige zentralisierte Überwachung entweder viel zu kostspielig würde oder die Arbeit total lahmlegen würde.

Alle einbeziehen.

Drittens muss jeder und jede in einer Organisation ständig auf seinen Beitrag zur Sicherheit aufmerksam gemacht und entsprechend belohnt oder bestraft werden.

Bevor ich zum Schluss komme, möchte ich Sie auf drei andere Gefahren aufmerksam machen, die mir in meiner Praxis immer wieder begegnen.

Vogel-Strauss-Politik

Die erste möchte ich als verbreitete Nachlässigkeit oder sogar Vogel-Strauss Politik bezeichnen. Ich treffe auf oberste Verantwortliche, die eine Gefahr auch dann noch nicht wahrhaben wollen, wenn die schwarzen Gewitterwolken sich schon direkt über ihren Häuptern türmen. Sie stecken lieber den Kopf in den Sand, solange die Katastrophe nicht passiert ist. Sie holen Unterstützung systematisch nicht um fünf vor zwölf, sondern erst um Viertel nach.

Issues Management und Contingency Planning verstärken.

Dagegen können nur konsequentes Issues Management und Contingency Planning Abhilfe schaffen. Das kontinuierliche Beobachten und Bewerten der möglichen Risiken und Gefahren und die rechtzeitige Vorbereitung von Abwehrmassnahmen. Leider wird dies von den meisten Unternehmen vor lauter Tagesgeschäft stiefmütterlich behandelt. Gutes Issues Management setzt voraus, dass man Gefahren und mögliche Fehler auch *sehen will*. Dies wiederum erfordert eine sehr gute Fehlerkultur und hervorragende interne Kommunikation. Hier mag das Zuger Drama von 2001 als Beispiel herhalten, dem verschiedene Warnzeichen vorausgegangen waren. Hätte man diese ernst genommen, wäre es vielleicht nicht ganz so weit gekommen.

Routine schafft Risiken.

Die zweite Gefahr liegt in der Routine. Jérôme Kerviel ist beileibe kein Einzelfall. Ich war selbst mit verschiedenen Situationen befasst, in denen ein – vielleicht sogar hoch angesehener – Mitarbeiter jahrelang krumme Touren machen konnte, ohne dass jemand misstrauisch geworden wäre. Immer wieder werden sogar Dokumente gegengezeichnet, ohne dass der Zweitunterzeichnende deren Inhalt überprüft. Dabei wäre doch gerade das der Sinn einer Doppelunterschrift. Auch das ein Problem der Firmenkultur, des Führungs- und Kommunikationsstils.

Sorgfalt nicht verletzen.

Die dritte Gefahr schliesslich ist für mich unverständlich. Ich stelle fest, dass sogar in laufenden, sehr explosiven Krisensituationen leichtsinnig gehandelt wird. Da werden unchiffrierte Mails verschickt. Da geht auch mal ein Mail an eine nicht überprüfte falsche

Adresse. Da werden weiter auch unchiffrierte Daten auf Sticks in einem dünnen Briefumschlag mit uneingeschriebener B-Post versandt, der aufgerissen ankommt. Da übergibt eine unqualifizierte Person sensitive Dokumente in einem offenen Umschlag einer anderen nicht eingeweihten, unqualifizierten Person. Da wird im Zug oder im Restaurant über geheimste Sachen lautstark telefoniert.

Breite Sicherheits-Ausbildung nötig

Die Verbesserung ist nur über eine Ausbildung aller Mitarbeitenden möglich. Man muss ihnen zeigen, welchen Beitrag sie auf welche Weise zur Schaffung von Sicherheit zu leisten haben. In Krisensituationen gilt es für alle, sofort das Richtige zu tun. Bei einem Brand fehlt die Zeit, den Leuten zu demonstrieren, wie der Feuerlöscher funktioniert.

Auch da kann wieder 9/11 als Beispiel herhalten. Die Heroisierung der Feuerwehr und der Rettungskräfte hat mehr mit politischer Instrumentalisierung zu tun als mit der Realität. Die wahren Helden waren jene jungen Einsatzleute, die mit 70 kg auf dem Buckel die Nottreppe hoch geschickt wurden. Denen, die ihnen dies befohlen hatten, gebührt jedoch kein Lob.

Das Richtige tun kann man nicht improvisieren.

Dass Stahlbauten bei Grossbränden kollabieren, war schon lange vor 9/11 bekannt. Es hätte für einen Einsturz schon weit weniger Energie als die Kerosinmenge eines voll betankten Flugzeugs gereicht. Unverständlicherweise hatte die Feuerwehr sogar ihren Kommandoposten im Sockelgebäude des World Trade Center eingerichtet und zögerte lange, was zu tun sei. Leider wurde das Falsche getan. Das ist von einem Film sehr gut dokumentiert. Die Verwertung dieser Ereignisse zu Wahlkampfzwecken für einen Präsidentschaftskandidaten, der seine Rolle anscheinend weit wichtiger darstellte, als sie war, haben mittlerweile die Feuerwehrleute selbst heftig kritisiert.

Die Benutzer der Twin Towers wurden ja aufgefordert, an Ort zu bleiben. Nur wer sich darüber hinwegsetzte und das Gebäude verliess, kam mit dem Leben davon. Eine sofortige Evakuierung wäre das einzig Richtige gewesen.

Selbes Bild beim Seilbahnbrand im österreichischen Kaprun: Wer im Tunnel nach unten flüchtete, überlebte. Die Opfer waren alle aufwärts gegangen.

Wie viele Automobilisten sind schon bei Tunnelbränden frischfröhlich weiter gefahren, statt sich sofort in Sicherheit zu begeben?

Damit Menschen in einem solchen Moment das Richtige tun, müssen sie ausgebildet und ständig trainiert werden. Das ist eine immense, jedoch überlebenswichtige Kommunikationsaufgabe. Technische Systeme erfüllen ihre Funktion nur dann einwandfrei, wenn sie auch richtig benutzt und bedient werden. Ich bin überzeugt, dass dieser Aspekt der Sicherheit vielerorts gravierend vernachlässigt wird.

Kommunikation nicht vernachlässigen. Enorme Reputationsschäden drohen.

Nur am Rande erwähne ich noch den Aspekt der Krisenkommunikation. Heute ist ja häufig der Reputationsschaden nach einer Krise weit grösser als der primäre Schaden. Es stehen mir als Fachmann die Haare zu Berge, wie stümperhaft oft in Krisensituationen kommuniziert wird. Krisenkommunikation ist äusserst komplex und anspruchsvoll. Wer meint, er könne sich mit links aus der Affäre ziehen, fällt fast mit Sicherheit auf die Schnauze.

12 Thesen zum Thema Sicherheit

Zum Abschluss stelle ich folgende zwölf Thesen zum Thema Sicherheit auf:

1. Das Thema Sicherheit ist in einem viel früheren Stadium als üblich in die Überlegungen und Entscheide über Ziele, Strategien und Projekte einzubeziehen. Es geht darum, unsere Welt, unsere Umgebung, unsere Unternehmen so zu gestalten, dass nicht bereits strukturell latente grosse Sicherheitsrisiken eingebaut sind.
2. Politik und Wirtschaftsführung sollten sich in Sachen Sicherheit deutlich stärker auf die effektive Ursachenbeseitigung ausrichten, statt auf die reine Bekämpfung der Symptome. Letztere ist auch sehr kostspielig und hat langfristig keine Chance, weil sie immer wieder unterlaufen wird. Es ist stets abzugrenzen, ob man einem wenig bedeutsamen politischen oder Modetrend folgt, oder wirklich wirksame Massnahmen trifft.
3. Sicherheitsrisiken werden dann strukturell angelegt, wenn Menschen in ihren fundamentalen Bedürfnissen nicht respektiert werden, z.B. durch Gewalt, Demütigung, Einschüchterung oder Terrorisierung, zu ungerechte Handelsbedingungen, Verhöhnung, nicht ernst Nehmen. Oder wenn zu grosse Ballungen von Macht, Kontrolle oder Reichtümern an einem einzigen Ort konzentriert werden.
4. Dem Thema Sicherheit ist von den Verantwortlichen in Unternehmen, Behörden und Institutionen kontinuierlich Rechnung zu tragen, nicht nur nachdem wieder einmal etwas passiert ist. Sicherheit ist kein Thema für Sparpolitik, auch wenn einmal einige Jahre lang nichts passiert ist.
5. Die Sicherheit wird durch eine kontinuierliche Beobachtung der Risikolage erhöht. Stetiges Issues Management und Contingency Planning müssen vielerorts stark verbessert werden.
6. Die wirksame Schaffung von Sicherheit verlangt nach einer radikal anderen Fehlerkultur als der üblichen. Wer Fehler oder Risiken meldet – eigene und fremde – muss belohnt werden, statt als Störefried abgetan. Diese Haltung muss von zuoberst oben vorgelebt werden.
7. Es muss mit kritischem Blick vermieden werden, dass sich Routinen einschleichen, mit denen die Aufmerksamkeit sinkt, und die ein adäquates Handeln im Ereignisfall verhindern.
8. Die technischen Sicherheitsmassnahmen sind jederzeit auf dem Stand von best practice zu halten.
9. Den menschlichen Faktoren ist viel stärker als bisher Rechnung zu tragen. Sinn, Funktionsweise und praktische Anwendung risikomindernder Massnahmen sind nicht nur wirksam zu kommunizieren, sondern müssen auf allen Ebenen einer Organisation geschult und regelmässig trainiert werden. Dem Aspekt der Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Risikobekämpfung ist besondere Beachtung zu schenken.
10. Belohnungs- und Bestrafungssysteme sind konsequent auf die wirksame Verminderung von Risiken auszurichten.
11. Die Menschen müssen stärker in die Verantwortung für die Sicherheit eingebunden werden. Es muss ihnen mehr Verantwortung delegiert werden. Systeme und Vorschriften sind so gestalten, dass jedes Individuum stärker die Konsequenzen seines eigenen Handelns zu tragen hat.
12. Auf öffentlicher Ebene sind wirksame Massnahmen einzuleiten, um den Bürgersinn, die Verantwortung für die Allgemeinheit, den Sinn für Solidarität, Gerechtigkeit und Angemessenheit zu erhöhen.

Taten jetzt!

Wenn Sie diese Thesen aus der Nähe betrachten, wird Ihnen auffallen, wie weit wir noch vom Sollzustand entfernt sind. Es wird noch viele Tagungen und Symposien brauchen, bis wir dort ankommen. Vor allem aber braucht es Taten. Heute, sofort. Und da muss sich jeder von uns fragen: Was mache ich *jetzt* zur Erhöhung der Sicherheit?