

Der Unterschied zwischen Risiko- und Krisenmanagement

Unterschiede zwischen den Begriffen „Risiko“ und „Krise“ sind oft nicht ganz klar. Ist der Klimawandel ein Risiko für die Forstbetriebe? Oder handelt es sich dabei um eine Krise? Dieser Artikel basiert auf einem Risikobegriff, der die Ziele der Waldeigentümer ins Zentrum der Betrachtung rückt.

Ob ein Ereignis ein Risiko darstellt, kommt auf die Ziele an, die man für seinen Wald gesetzt hat. Möchte man den Wald möglichst naturbelassen halten, kann ein Sturm in manchen Fällen eine willkommene Abwechslung für den Bestand bedeuten, wohingegen das gleiche Ereignis sehr unerwünschte Folgen haben kann, wenn die Ziele für den Wald anders gesetzt sind. Dann bedeutet jeder Sturmwurf negative Konsequenzen auf die Betriebsziele. Der Begriff des Risikos ist daher abhängig von den Zielen der Waldbesitzenden. Sind die Ziele des Betriebes gefährdet, dann spricht man von Risiko, welches man vermeiden möchte. [1]

Eine Krise wird definiert als eine schwierige Situation und eine Zeit, die den Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt.

Zur Vermeidung von Risiken hat sich in der Waldbewirtschaftung ein Risikomanagement etabliert, das einer bestimmten Reihenfolge, einem Zyklus folgt. Innerhalb des Risikomanagementzyklus können Krisen entstehen, die mithilfe des Krisenmanagements aufgearbeitet werden können. Das Risikomanagement läuft davon unberührt weiter. Krisenmanagement ist also ein Teil des Risikomanagements. [1]

Das Risikomanagement findet dauerhaft und im besten Fall vorbeugend in einem Forstbetrieb statt. Es folgt klaren Regeln und bezieht sich auf den gesamten Betrieb. Die Aufgabe ist vor allem, mögliche Risiken und Krisen zu erkennen, bevor sie eintreten. Umgesetzt wird das Risikomanagement in der Regel von der strategischen Ebene im Betrieb, den Fachexperten. Tritt jedoch trotz aller Vorsorge der Ernstfall ein (z.B. das Risiko Sturmwurf), braucht es ein anlassbezogenes und je nach Kontext angepasstes Krisenmanagement, um in der Krise (tatsächlich umgeworfene Bäume) zu reagieren. Ein Krisenmanagement ist somit immer auf ein Einzelereignis bezogen und nicht auf die Gesamtorganisation des Betriebes. Es dient vor allem der Nachsorge nach einem schädlichen Ereignis aber auch vorsorgend, denn aus jeder Krise muss der Betrieb lernen und dadurch einen optimierten Umgang für die Zukunft finden. Die Umsetzung des Krisenmanagements erfolgt im operativen Bereich.

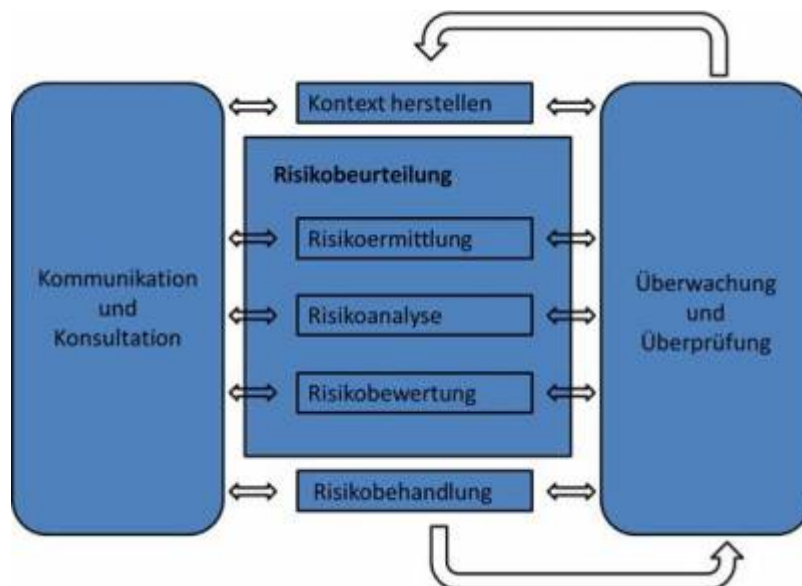
Eine Übersicht über die wesentlichen Unterschiede von Risikomanagement und Krisenmanagement gibt die nachfolgende Abbildung 1.

	Risikomanagement	Krisenmanagement
Dauerhaftigkeit	Permanent	Anlassbezogen, für ausgewählte und wahrscheinliche Krisen
Basis	Normen-/ regelbasiert	Situativ, kontextabhängig
Betrachtungsebene	Gesamtorganisation	Einzelkrisen/-ereignis
Wesentliche Aufgabe	Identifikation von möglichen Risiken und Krisen	Optimierter Umgang (vorsorgend, nachsorgend) mit ausgewählten Krisen
Umsetzungsebene	Strategische Ebene für Fachexperten	Operativer Bereich
Ansatz	Rein präventiv	Präventiv und/oder kurativ

Das Risikomanagement ist also dem Krisenmanagement übergeordnet und orientiert sich am gesamten Betrieb und dessen Zielen (ökonomisch, ökologisch und sozial). Es ist ein wichtiger Teil der Unternehmensführung und „stellt alle organisatorischen Maßnahmen und Prozesse dar, die auf die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken abzielen und eine Gestaltung der Risikolage ermöglichen.“ (Diederichs 2012: S. 13) [2]. Laut DIN ISO 31000 umfasst Risikomanagement koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung einer Organisation in Bezug auf Risiken. [1]

Im Detail: Der Risikomanagementprozess

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) hat die internationalen Normen ISO 31000 und ISO 31010 erarbeitet. Diese Normen beschreiben in allgemeiner Form, wie Organisationen mit externen und internen Einflüssen, die die Zielerreichung in Frage stellen, umgehen sollen. Außerdem erklären sie, welche Verfahren zur Beurteilung von Risiken es gibt. Abbildung 2 veranschaulicht die Schritte des Risikomanagement-Prozesses gemäß der ISO 31010. [1]



Das etwas intuitivere Vorgehen für den Risikomanagementprozess nach Diederichs sieht folgendermaßen aus. Zuerst müssen Risiken identifiziert werden. Danach werden diese Risiken beurteilt, indem man die möglichen Folgen für den Betrieb bewertet und überlegt, wie wahrscheinlich es ist, dass das jeweilige Risiko eintreten könnte (Abb. 3). [2]



1. Risikoidentifikation

Ziel ist es, zu erkennen, „was geschehen könnte oder welche Situationen entstehen könnten, durch die das Erreichen der Zielsetzung [...] beeinträchtigt werden könnte“ (DIN EN 31010).

Durch Brainstorming, Befragungen oder Prüflisten kann man die Risiken identifizieren.

2. Risikobeurteilung

Risiken werden analysiert und bewertet. Man schätzt ab, welche möglichen Folgen ein Risiko haben kann und setzt diese ins Verhältnis mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos. Danach kann dann eine Vorauswahl derjenigen Risiken getroffen werden, die für den Betrieb relevant erscheinen. Diese Risiken werden dann eingehender betrachtet und analysiert.

3. Risikosteuerung

Die Steuerung von Risiken erfolgt durch die Umsetzung von Behandlungsmaßnahmen. Diese Maßnahmen werden von der Betriebsleitung laufend angepasst und überprüft, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen zur aktuellen Risikolage passen.

4. Risikoüberwachung

Der Übergang von der Risikosteuerung zur Risikoüberwachung** **ist fließend. Die Auswertung von Risikomanagementprozessen erfolgt fortlaufend und wiederkehrend.

Ein solcher 4-phasiger Prozess lässt sich in bestehende Managementprozesse wie zum Beispiel die forstliche Jahresplanung integrieren. Die wiederkehrende Auseinandersetzung mit aktuellen Risiken sichert den Betrieben Gestaltungsspielräume. Gleichzeitig sinkt der Aufwand solch eines Risikomanagementsystems mit der Zeit. [1]

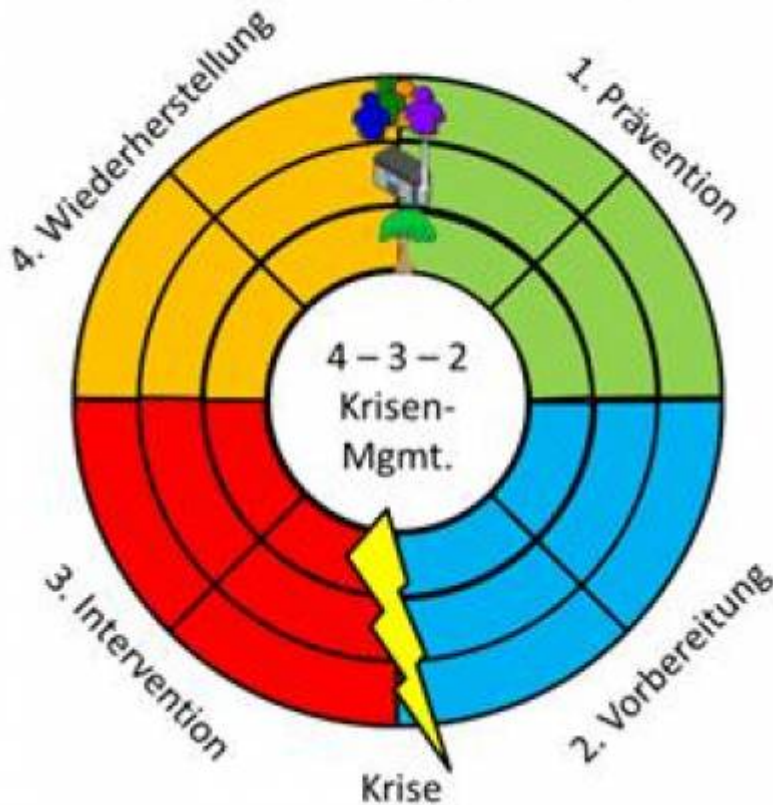
Im Detail: Der Krisenmanagementprozess

4 Phasen

Der Umgang mit Krisensituationen erfolgt in einem Zyklus mit 4 Phasen. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) beschreibt als Bestandteile des Zyklus die "notwendigen Anpassungen zur Vermeidung von Krisen, die Vorbereitung auf Krisen, die Erkennung

und Bewältigung von Krisen sowie ihre Nachbereitung". Abbildung 4 stellt die vier Phasen dar und verdeutlicht, in welcher Reihenfolge sie ablaufen sollen. Die Phasen der Prävention und Vorbereitung setzen vor der Krise an (vorbeugend) und Intervention und Wiederherstellung danach (nachsorgend).

Der Krisenmanagementzyklus



3 Ebenen

Die Krisenbewältigung wird auf drei Ebenen betrieben. Dazu gehören die Waldbestände, der Gesamtbetrieb und die Gesellschaft.

2 Beteiligte

Im Prozess des Risikomanagement sollten zwei Personen beteiligt sein. Förster und Försterinnen können aufgrund ihrer generalistischen Ausbildung dazu neigen, Probleme alleine lösen zu wollen. Das kann in Krisensituationen zu Überforderung führen. Es sollte die Frage: "Mache ich es selber, oder hole ich mir Hilfe?", gerade in Krisensituationen ohne Vorbehalte gestellt werden können, um rechtzeitig professionelle Hilfestellungen in Anspruch nehmen zu können.

Präventionsphase

Ist eine mögliche Krise erkannt und hinsichtlich ihres Gefahrenpotentials für die Betriebsziele bewertet, können Präventionsmaßnahmen umgesetzt werden. Das UN Sendai-Rahmenwerk für Katastrophenvorsorge ist ein freiwilliges Rahmenwerk, das für eine Reduktion des Katastrophenrisikos entwickelt wurde. Es beschreibt vier Prioritäten bei der Krisenbewältigung (Abb. 5).

Prioritäten des Sendai-Frameworks	
Priorität 1:	Das Katastrophenrisiko verstehen.
Priorität 2:	Alle beteiligten Sektoren und Institutionen der Katastrophenvorsorge stärken, um das Katastrophenrisiko auf regionaler bis globaler Ebene zu steuern.
Priorität 3:	In die Katastrophenvorsorge investieren, um die Resilienz zu stärken.
Priorität 4:	Die Vorbereitung auf den Katastrophenfall verbessern, um wirksamer reagieren zu können und bei Wiederherstellung, Rehabilitation und Wiederaufbau nach dem Prinzip "besser wiederaufbauen" vorzugehen.

Die ersten drei dieser Prioritäten fallen in den Bereich Prävention und gehören somit zur ersten Phase des Krisenmanagementzyklus. Dies zeigt, wie wichtig eine gute Vorsorge ist.

Vorbereitungsphase

Die vierte Priorität des Sendai-Rahmenwerks hebt die hohe Bedeutung der Vorbereitung auf den Krisenfall hervor. Die nachfolgenden Phasen (Intervention und Wiederherstellung) gelingen wesentlich besser, wenn vor der Krise bereits Vorbereitungsmaßnahmen für den Ernstfall getroffen wurden.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Vorbereitungsarbeit ist die Priorisierung von Tätigkeiten im Krisenfall. Ein gut strukturierter Ablaufplan mit "Regieanweisungen im Ernstfall" dient zum einen dem ressourceneffizienten Handeln in der Interventionsphase und unterstützt dadurch den innerbetrieblichen Prozess. Zudem ist eine Prioritätenliste ein wertvolles Kommunikations-werkzeug, wenn Kontakt zur Öffentlichkeit hergestellt werden muss. Im Krisenfall ist mit zahlreichen Anfragen und Forderungen aus der Gesellschaft zu rechnen (z. B. "Wann bekomme ich mein Brennholz?" oder "Wann ist meine Joggingroute wieder offen?", etc.). In dieser Situation ist eine Prioritätenliste äußerst hilfreich, um zu signalisieren, dass es einen ausgereiften Plan gibt, der alle Belange berücksichtigt und gleichzeitig die notwendige Zeit für den Betrieb einfordert.

Interventionsphase

Die Interventionsphase findet direkt während und nach einer Krise statt. Hier geht es hauptsächlich darum, die Schäden möglichst gering zu halten. Die Beseitigung der Krisenschäden gelingt umso besser, je gründlicher die Möglichkeiten der Prävention und der Vorbereitung auf die Krise genutzt wurden. Es besteht bei jeder Krise die Gefahr, dass weitere Schäden in der Folge des Krisenereignisses auftreten (Sekundärschäden). Diese können oftmals bei schnellem Eingreifen vermieden oder zumindest abgemildert werden. Daher ist eine kluge Priorisierung der Reihenfolge der "Aufräumarbeiten" besonders wichtig.

Wiederherstellungsphase

In der Wiederherstellungsphase findet eine Beseitigung der Schäden statt, die durch die Krise angerichtet wurden. Wiederherstellungsmaßnahmen zielen auch darauf ab, einen stabileren Zustand (z.B. artenreiche, gut strukturierte Mischbestände) aufzubauen. Der Übergang von dieser letzten Phase des Krisenmanagementzyklus zur ersten Phase liegt nahe und ist teilweise fließend.

Der richtige Zeitpunkt für gutes Krisenmanagement

Gerade die störungsfreien Zeiten sind genau der richtige Zeitpunkt, um ein bis zwei Arbeitstage zu investieren um einige 4-3-2 Krisenmanagement-Pläne auszuarbeiten. Denn den persönlichen Terminplan kann man nur in den Zeiten der betrieblichen Normalität selbst bestimmen. Wenn die Krise erst einmal da ist, ist es mit der Selbstbestimmtheit des Arbeitsalltags dahin und die Rückkehr zur Normalität gelingt umso schneller und erfolgreicher, je besser vorbereitet man in die Krise geraten ist. [3]

Weitere Informationen finden sie im [Handbuch Risiko- und Krisenmanagement](#)

Literatur

1. Friederich T., Dännart, K. (2018): Der Risikomanagementzyklus als Daueraufgabe; verfügbar unter https://www.waldwissen.net/waldwirtschaft/schaden/fva_risikomanagementzyklus/index_DE, zuletzt abgerufen am 20.05.2019

2. Diederichs, Marc (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

3. Friederich, T. (2018): Der 4-3-2-Krisenmanagement-Zyklus; verfügbar unter https://www.waldwissen.net/waldwirtschaft/schaden/fva_krisenmanagementzyklus/index_DE, zuletzt abgerufen am 20.05.2019

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Grundlagen Krisenmanagement). Verfügbar unter

https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/Krisenmanagement/GrundlagenKrisenmanagement/Grundlagen_KM_einstieg.html,%% Zuletzt abgerufen am 14.01.2019.

Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030; verfügbar unter <https://www.unisdr.org/we/inform/publications/43291>, zuletzt abgerufen am 14.01.2019

Hartebrodt, C.; Chtioui, Y. (2014): Gefährliche Normalität AFZ - Der Wald 24/2014 S. 21-23.%%

From:
<https://wald-wiki.de/> -

Permanent link:
https://wald-wiki.de/klima_u_fowi/waldbewirtschaftung/risikomgt/risiko_management?rev=1558353217

Last update: **2020/10/10 00:10**

