



Bundesamt für
Verfassungsschutz



Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik

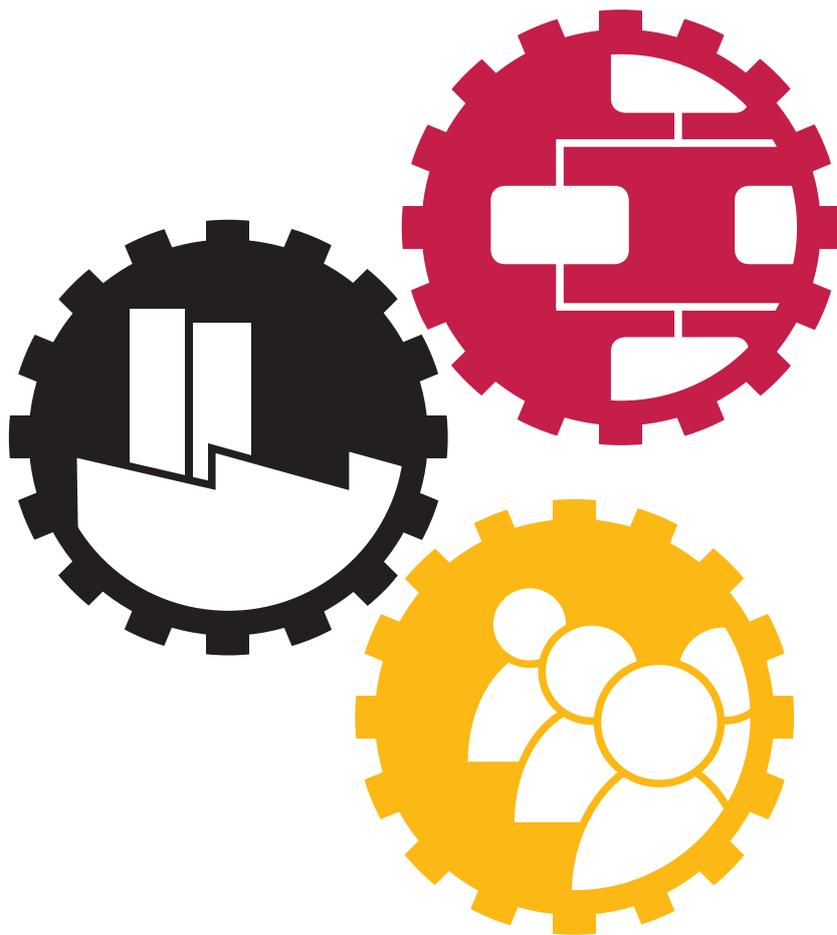


Bundesverband

Wirtschaftsschutz

Standard 2000-3

Aufbau und Betrieb eines Notfall- und
Krisenmanagementsystems



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
1.1. Präambel.....	2
1.2. Einordnung dieses Dokuments.....	3
2. Anforderungen an ein Notfall- und Krisenmanagementsystem	5
2.1. Organisatorische Grundlagen eines Reaktionsmanagements.....	5
2.2. Anforderungen an eine Reaktionsorganisation.....	7
2.3. Prozesse im Reaktionsmanagement.....	9
2.4. Eskalationsmanagement – Information und Alarmierung.....	10
3. Notfallmanagement	12
3.1. Ziel und Auftrag des Notfallmanagements.....	12
3.2. Notfallmanagementorganisation.....	13
3.3. Betriebsfeuerwehr.....	15
3.4. Dokumentation des Notfallmanagements.....	15
4. Krisenmanagement	18
4.1. Ziel und Auftrag des Krisenmanagements.....	18
4.2. Krisenmanagementorganisation.....	19
4.3. Berücksichtigung von Konzernen, Töchtern oder Beteiligungen.....	23
4.4. Dokumentation des Krisenmanagementsystems.....	25
4.5. Methodische Grundlagen des Krisenmanagements.....	26
5. Krisenkommunikation	33
5.1. Krisenkommunikationsplan.....	33
5.2. Rollen in der Krisenkommunikation.....	34
5.3. Analyse der Interessengruppen.....	34
5.4. Analyse der Kommunikationsmittel und -materialien.....	36
6. Übungsprogramm	38
7. Infrastruktur des Notfall- und Krisenmanagements	43
Anhang A - Verzeichnisse	45
A.1 Bestimmung der relevanten Bausteine.....	45
A.2 Abbildungsverzeichnis.....	45
A.3 Tabellenverzeichnis.....	45
Danksagung	47

1

Einleitung

1.1. Präambel

Der Umgang mit Ereignissen, die vom regulären Betrieb abweichen, stellt in der Regel eine **große Herausforderung** für eine Institution dar. **Abhängig von** der Art sowie von der **Schwere** und den **Auswirkungen** sind **verschiedene Reaktionen erforderlich**.

Der Wirtschaftsgrundschutz beschreibt hierfür ein **Reaktionsmanagement**, um auf die verschiedensten Schadensereignisse **angemessen reagieren zu können**. Er unterscheidet hierbei zwischen

- Vorfallmanagement
- Notfallmanagement
- Krisenmanagement

Vorfallmanagement

Dem Vorfallmanagement kommt die operative Aufgabe zu, **Abweichungen vom Regelbetrieb im Rahmen der regulären Organisationsstrukturen zu behandeln**. Es wird daher im Rahmen des Standards 2000-3 des Wirtschaftsgrundschutzes nicht weitergehend behandelt. Es **obliegt dem jeweiligen verantwortlichen Geschäftsbereich** einer Institution, geeignete Prozesse zu definieren, um mit einem Vorfall umzugehen.

Eskalationsstufen

Definition und Aufgaben der Vorfallbewältigung

Notfallmanagement

Das Notfallmanagement ist mit der **Bewältigung von Notfällen** be-
traut. Es hat die **taktisch-operative Aufgabe der Gefahrenabwehr** und
sorgt für die **Wahrung der Geschäftsführung**. Aufgrund der **insti-
tutionsweiten Auswirkungen bedarf** es im Notfallmanagement einer
Sonderorganisation. Diese agiert üblicherweise mit **vorgeplanten
Maßnahmen, die in Notfallplänen dokumentiert sind**. Wesentliche
Aufgaben sind die **Abwehr einer akuten Gefährdung der körperli-
chen Unversehrtheit** der Mitarbeiter und Gäste der Institution sowie
die **Behandlung des Ausfalls von Ressourcen kritischer Geschäfts-
funktionen**.

Definition und Aufgaben
der Notfallbewältigung

Krisenmanagement

Das Krisenmanagement hingegen **behandelt alle Krisen**. Dies sind
**Ereignisse, die eine existentielle Gefährdung für die Institution
darstellen** und in der Regel **nicht im Detail planbar** sind. Es handelt
hierbei aus einer **strategischen, institutionsübergreifenden Sicht**. Es
berücksichtigt insbesondere die Themen Stake-/Shareholderbetreu-
ung, Kommunikation, Reputation, Geschäftsführung und Perso-
nalfragen.

Definition und Aufgaben
der Krisenbewältigung

Oftmals ist das **effiziente Zusammenwirken von Notfallmanage-
ment und Krisenmanagement** erforderlich, um ein Ereignis sicher
zu bewältigen. Das Notfallmanagement wird bspw. Aufgaben wie
Räumungen aufgrund von Feueralarmen allein abwickeln. Entstehen
durch den Brand massive Schäden, ist dies ggf. Aufgabe des Krisen-
managements. Eine **geeignete Eskalationsprozedur** bindet in diesem
Fall die Krisenorganisation in die Bewältigung ein. Andererseits wird
es Ereignisse geben, bei denen das Notfallmanagement gar nicht bzw.
nur begrenzt aktiv wird, zum Beispiel bei Erpressung oder Entführung.

Zusammenwirken der
Ebenen des Notfall- und
Krisenmanagements

1.2. Einordnung dieses Dokuments

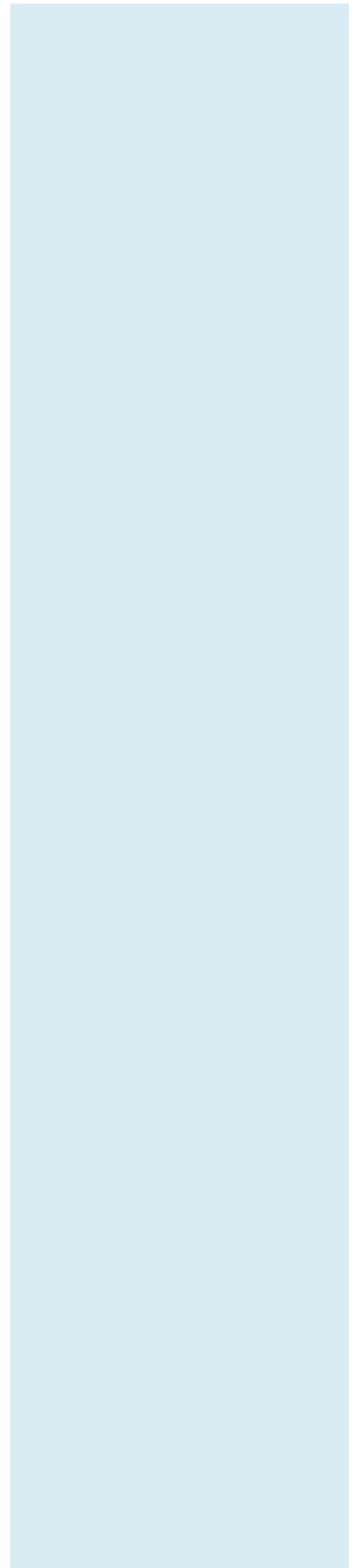
Dieses Dokument stellt die **Rahmenanforderungen an ein Notfall-
und Krisenmanagement** dar. Es ist damit **für die Leitung** der Institu-
tion eine **Orientierungshilfe**, um ein **geeignetes institutionsspezifi-**

sches Reaktionsmanagement einzuführen.

Der Wirtschaftsgrundschutzstandard 2000-3 ergänzt damit themenspezifisch die allgemeinen Definitionen der Wirtschaftsgrundschutzstandards 2000-1 und 2000-2.

Das Vorfallmanagement ist Aufgabe der jeweiligen Fachbereiche der Institution und wird nicht im Rahmen des Wirtschaftsgrundschutzes geregelt. Der Baustein „Sicherheitsvorfallmanagement“ gibt eine Orientierungshilfe, wie eine Institution den Umgang mit sicherheitsrelevanten Vorfällen organisieren und eine Schnittstelle zum Notfall- und Krisenmanagement vorsehen kann.

Die Bausteine Notfallmanagement und Krisenmanagement sind diesem Standard nachgelagert.



2

Anforderungen an ein Notfall- und Krisenmanagementsystem

2.1. Organisatorische Grundlagen eines Reaktionsmanagements

Die Definition einer geeigneten Organisationsstruktur ist die wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches und damit schadenbegrenzendes Behandeln von Not- und Krisenfällen.

Zum einen ist eine **Abgrenzung der Begriffe Vorfall, Notfall und Krise erforderlich**. Damit einher geht die **Zuordnung definierter Reaktionsteams zu den jeweiligen Schadensereignissen**. Die Institution ergänzt daher die generischen Definitionen des Glossars des Wirtschaftsgrundschutzes mit institutionsspezifischen Indikatoren.

Zum anderen legt die Institution fest, wer sich wann um welchen Vorfall kümmert. Damit werden **Missverständnisse und Zeitverzögerungen** der agierenden Personen **reduziert**, wenn nicht gar vermieden. Die Abbildung eines **klaren Eskalationssystems** (vergleiche Kapitel 2.4) **verbindet** die einzelnen **Elemente des Reaktionsmanagements**.

Die **Beschreibung der Organisationsstruktur im Reaktionsmanagement** erfolgt idealerweise nach einem **Mehr-Ebenen-Prinzip** und folgt einem **hierarchischen System**.

Abbildung 1 verdeutlicht diese Organisationsstruktur.

Definieren der Begriffe und Verantwortlichkeiten

Mehr-Ebenen-Prinzip

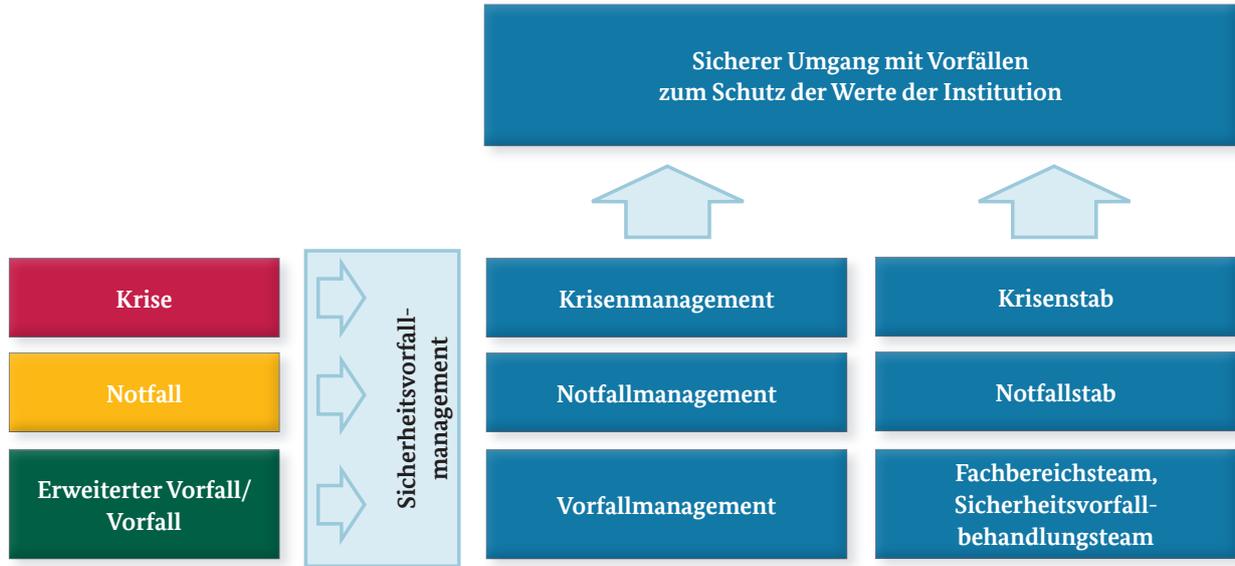


Abbildung 1: Organisationsstruktur

Das Mehr-Ebenen-Prinzip bildet auch den **Eskalationsweg eines Vorfalls** ab. **Aus einem Vorfall kann sich** aufgrund laufender Bewertung **ein Notfall bis hin zu einer Krise entwickeln**. Die Bildung von **Ebenen im Reaktionsmanagement** unterstützt die Institution dabei, nur die **tatsächlich erforderlichen Einheiten für die Reaktion zu aktivieren**. Bspw. agieren in einem Notfall nur der Notfallstab und die Vorfallbehandlungsteams. Die Vorfallbehandlungsteams werden dabei vom Notfallstab gesteuert. In einer Krise hingegen übernimmt der Krisenstab die strategische Führung, der Notfallstab die taktische Steuerung und die Vorfallbehandlungsteams die operative Umsetzung in der Bewältigung.

Der **hierarchische Aufbau erlaubt** somit eine **Trennung der strategischen, taktischen und operativen Aufgaben im Reaktionsmanagement**.

Tabelle 1 stellt eine Führungsstruktur in drei Ebenen einschließlich des verantwortlichen Gremiums und dessen Kernaufgaben im Überblick vor.

Eskalationsweg

strategische, taktische und operative Ebene

Führungsstruktur

Ebene	verantwortlich	Kernaufgabe
strategisch	Krisenstab	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung aus Institutionssicht • Formulieren von Strategien • Management von Ressourcen • Delegation taktischer Entscheidungen
taktisch	Notfallstab	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen der Handlungsanweisungen des Krisenstabs • Formulieren der Taktik zur Strategieerreichung • Weiterleiten von Fachinformationen zur Lagebildung an den Krisenstab • Delegation der operativen Umsetzung • Report an die strategische Ebene
operativ	unterstützende Einheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen der Taktik in Form konkreter operativer Maßnahmen • Steuern und Aktivieren von Ressourcen im jeweiligen Verantwortungsbereich

Tabelle 1: Führungsstruktur

Die Institution stellt sich auf diese Weise optimal auf die unterschiedlichen Aufgabenstellungen im Notfall- und im Krisenmanagement ein. Durch den integrierenden Ansatz entsteht ein einheitlich agierendes, sich an die jeweilige Situation anpassendes System. Das zyklische Zusammenwirken der einzelnen Ebenen ermöglicht dabei die effiziente Bewältigung.

Die Institution soll

- eine Reaktionsorganisation beschreiben und in Kraft setzen
- hierbei einem Mehr-Ebenen-Prinzip folgen und eine strategische, eine taktische und eine operative Ebene berücksichtigen
- zur Bewältigung eines Vorfalls das zyklische Zusammenwirken der Ebenen berücksichtigen

2.2. Anforderungen an eine Reaktionsorganisation

Die Bewältigung von Notfällen und Krisen stellt hohe Anforderungen an die Reaktionsfähigkeit einer Organisation. Entscheidungen sind zeitnah und zielgerichtet herbeizuführen.

Aufgaben der Institution

Die Institution definiert den **Aufbau der einzelnen Gremien**, wie sie sie in **Kapitel 2.1** festgelegt hat.

Sowohl der Notfall- als auch der Krisenstab stehen vor der **Herausforderung, im Bedarfsfall Entscheidungen zu treffen, die über den üblichen Verantwortungs- und Kompetenzrahmen** der agierenden Personen **hinausgehen**. Die Institution definiert daher für den Notfallstab und den Krisenstab **entsprechende Handlungsbefugnisse**. Diese **gelten nur im Fall eines Notfalls bzw. einer Krise**.

Eine **formale Ermächtigung** ist erforderlich, um die **Autorität sowie die Wahrnehmung der spezifischen Aufgaben im Reaktionsfall sicherzustellen**. Der Notfall- und der Krisenstab sind so in der Lage, die teilweise institutionsweiten Entscheidungen auf Grundlage dieser Ermächtigung zu treffen.

Dies sind bspw.:

- **Bewerten des Lagebilds** aus institutionsweiter Sicht
- **Veranlassen und Steuern der Bewältigungsmaßnahmen** in allen relevanten Geschäftsbereichen
- **Koordinieren der Zusammenarbeit mit Dritten** und mit definierten Schnittstellen
- **Organisation der internen und externen Krisenkommunikation** (inkl. Medien- und Pressearbeit)

Insbesondere bei Krisen nehmen der Entscheidungsbedarf und die Informationsvielfalt massiv zu. Die Aufbereitung der Informationen sowie die Vorbereitung der Entscheidungsbedarfe erfordern ggf. viel Zeit. Die Institution stellt dem **Krisenstab** daher ein **Lagezentrum** zur Seite. Dieses **übernimmt die Steuerung des Informationsflusses** in den und aus dem Krisenstab und ist für die **Lageaufbereitung** zuständig. Der Notfallstab kann im Rahmen der Eskalation zu einem Lagezentrum wachsen oder dessen Funktion übernehmen.

Der Notfallstab ist die zentrale Instanz für die Steuerung der erforderlichen Maßnahmen in einem Notfall. Entsprechend vielfältig sind die Aufgaben. Die Institution berücksichtigt dies bei der Besetzung des Notfallstabs. Weitergehende Hinweise finden sich in Kapitel 3.2.

Verantwortungs- und Kompetenzrahmen

Ermächtigung des Notfall- und Krisenstabs

Besetzung des Notfall- und Krisenstabs

Bei der **Besetzung des Krisenstabs** sind aufgrund der strategischen Ausrichtung vorwiegend **Personen** zu berücksichtigen, die über eine **gewisse Autorität und Erfahrung** in der Organisation sowie über **Managementfähigkeiten** verfügen. Die Mitglieder sind im Rahmen der Bewältigung der Krise innerhalb der Institution weisungsbefugt. Die **Größe des Krisenstabs** ist **nach der Größe und den Besonderheiten der Institution zu wählen**. Die Anzahl der Personen im Krisenstab ist grundsätzlich so gering wie möglich, um unnötige Effizienzverluste durch die eigenen Entscheidungsfindungsprozesse zu vermeiden. Weitergehende Hinweise finden sich in Kapitel 4.2.

Die **Leitung der Institution** soll

- den **Aufbau der Gremien** der Reaktionsorganisation festlegen
- die Gremien **zum Handeln ermächtigen**
- **einen Verantwortlichen** für alle präventiven Maßnahmen im Reaktionsmanagement **benennen**

Die **Institution** soll

- für **geeignete Abläufe und Prozeduren** sorgen
- die **Gremien** mit Personen und ihren Vertretern **besetzen**
- zur Umsetzung der Reaktionsorganisation auf die Bausteine Sicherheitsvorfallbehandlung, Notfallmanagement und Krisenmanagement zurückgreifen

2.3. Prozesse im Reaktionsmanagement

Das **Prozessmodell des Notfall-/Krisenmanagements** richtet die Institution **gemäß den Vorgaben des Standards 2000-1** an einem Regelkreis aus. Die Institution **unterscheidet** auch hier **zwischen Führungs-, Berichts-/Kontroll- und Betriebsprozessen**.

Abbildung 2 stellt ein solches Prozessmodell beispielhaft dar.

Aufgaben der Leitung
der Institution

Aufgaben
der Institution

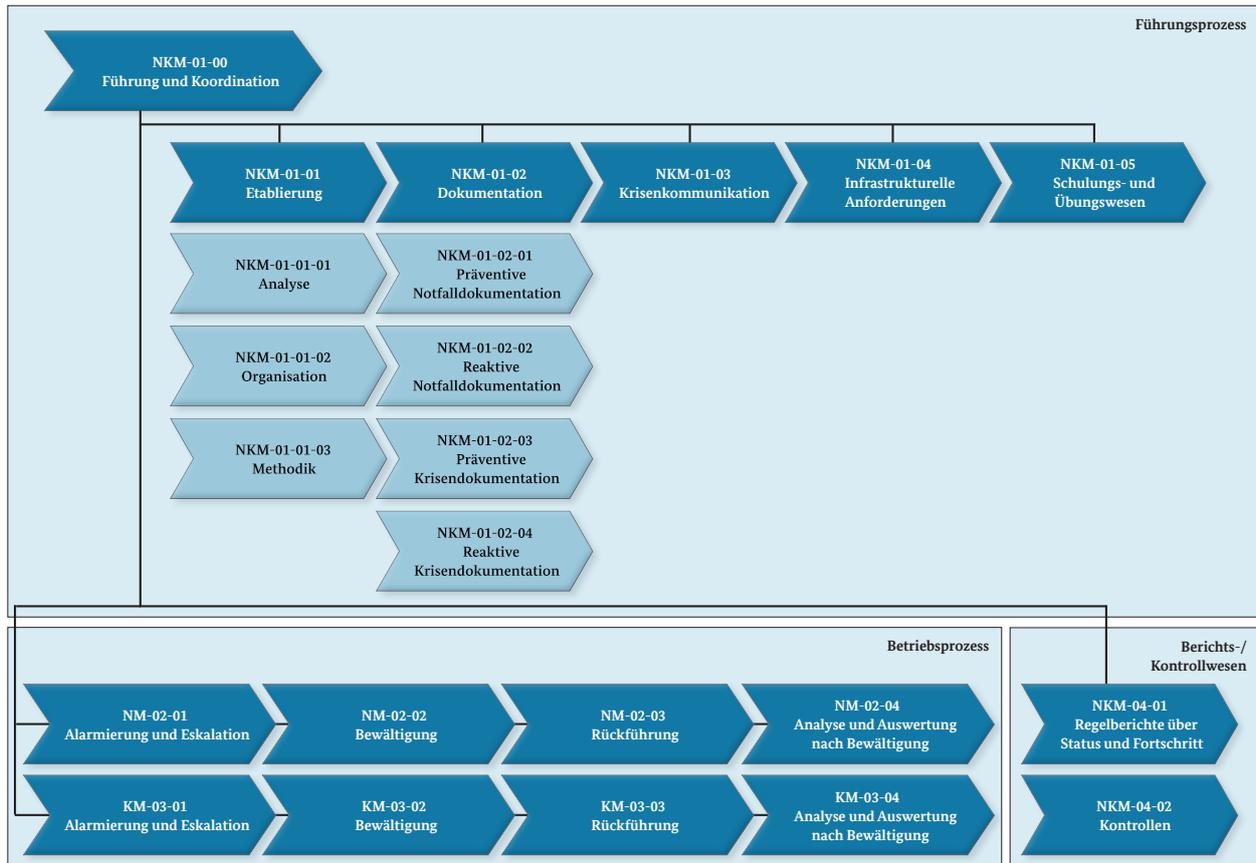


Abbildung 2: Prozessmodell Notfall-/Krisenmanagement

Die **Leitung der Institution** soll

- ein Prozessmodell festlegen und dokumentieren

2.4. Eskalationsmanagement – Information und Alarmierung

Jeder Vorfall ist im Grundsatz eine Störung der betrieblichen Abläufe der Institution und bedroht das definierte Sicherheitsniveau.

Das **Ausmaß** oder das **Potential des Vorfalls** sorgt hingegen für seine **Klassifizierung** und ggf. auch für eine **Eskalation** in der Reaktionsorganisation.

Abbildung 3 stellt einen beispielhaften Eskalationsablauf dar, der zudem zwischen Alarmierung und Information unterscheidet.

Aufgabe der Leitung der Institution

Eskalationsablauf

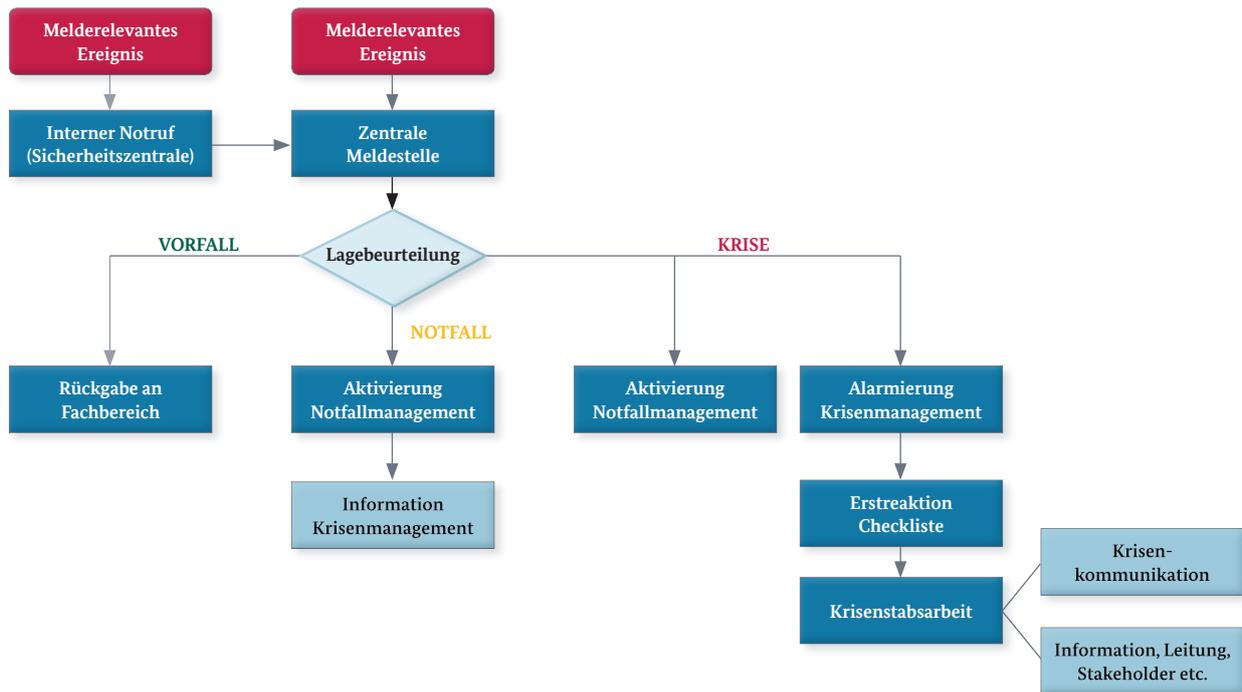


Abbildung 3: Eskalationsablauf

Die **zentrale Meldestelle** (vergleiche Baustein „Sicherheitsvorfallmanagement“) **beurteilt als zentrale Instanz** der Institution den gemeldeten **Vorfall**. Mittels **geeigneter Prozeduren** sieht die Institution die **Alarmierung** vor, wenn ein sofortiges Handeln erforderlich ist. Die Information nutzt die Institution, um bspw. den **Krisenstab** vorab über einen Vorfall zu **unterrichten**, der durch den Notfallstab bewältigt wird. Da **jederzeit eine weitere Eskalation möglich** ist, ist der **Krisenstab** bereits **informiert** und **stellt sich auf eine mögliche Eskalation ein**. Die Institution stellt so einen **ressourcenschonenden und dennoch schnellen Eskalationsprozess** sicher.

Die **Institution soll**

- einen **Alarmierungs- und Eskalationsprozess** etablieren

Die **Institution sollte**

- hierbei **zwischen Alarm und Information unterscheiden**
- die **Beteiligten** über die Unterschiede entsprechend **informieren und schulen**

Aufgaben
der Institution

3 Notfallmanagement

3.1. Ziel und Auftrag des Notfallmanagements

Das Notfallmanagement dient der Institution **zur Bewältigung von Notfällen**. Die **Ziele** des Notfallmanagements sind im Allgemeinen:

- die **Fürsorgepflicht** gegenüber den Mitarbeitern und Gästen **wahrnehmen**
- den möglichen entstehenden **Schaden** soweit es geht **begrenzen**
- die **Kontinuität** der Geschäftstätigkeit **sicherstellen**

Die Institution **klassifiziert im Vorfeld bestimmte Szenarien, um so eine noch schnellere Reaktion sicherzustellen**. Eine erste Beurteilung ist bei Eintritt eines solches Szenarios nicht mehr notwendig. Dies sind **bspw. Vorfälle wie**

- Ausfall von Ressourcen im Rahmen der Geschäftskontinuität
- Gefährdung von Personal
- Bombendrohung
- Anschlag
- Feuersalarm
- verdächtige Gegenstände
- Sturm-/Wasserschäden in erheblichem Ausmaß
- andere Gebäudeschäden in erheblichem Ausmaß

Das **Notfallmanagement übernimmt die Umsetzung der Sofortmaßnahmen und die taktisch-operative Steuerung** in der Vorfallbehandlung.

Klassifizieren von
Notfallszenarien

Der **Notfallmanagementorganisation** kommen hierbei bspw. nachfolgend aufgeführte **Aufgaben** zu:

- Umsetzung von Sofortmaßnahmen
- Lagebeurteilung
- Anwenden der Notfallpläne
- Steuerung dedizierter Notfallteams oder Vorfallbehandlungsteams
- Information der oder Eskalation an die Krisenorganisation

Droht eine Eskalation aufgrund des Vorfalls oder ist diese bereits eingetreten, z. B. durch tatsächlichen Personenschaden, Presseberichte oder nachhaltigen Ausfall von Gebäudeinfrastruktur, aktiviert das Notfallmanagement mittels des **Eskalationsprozesses** an das Krisenmanagement.

Die **Institution soll**

- die für sie **relevanten Szenarien identifizieren und dokumentieren**
- das **Ziel und den Auftrag des Notfallmanagements festlegen und dokumentieren**
- einen **Verantwortlichen benennen**, der das Notfallmanagement in der Institution umsetzt und aufrechterhält

Die **Institution kann**

- zur Ausgestaltung des Notfallmanagements auch **auf den BSI-Standard 100-4 „Notfallmanagement“ zurückgreifen**
- die dort beschriebenen Maßnahmen zum Notfallmanagement und zur Planung der Geschäftskontinuität sowohl für den Bereich Informationstechnik als auch für den Bereich Wirtschaftsschutz umsetzen
- die dort beschriebenen Anforderungen und Maßnahmen mit diesem Standard 2000-3 zum Wirtschaftsgrundschutz in Einklang bringen

3.2. Notfallmanagementorganisation

Die **Institution definiert** eine **Notfallmanagementorganisation**.

Die Notfallmanagementorganisation ist so aufgebaut, dass sie die für

Aufgaben der Notfallmanagementorganisation

Eskalation an das Krisenmanagement

Aufgaben der Institution

ereignisorientierte Alarmierung

die Institution in Betracht kommenden möglichen Notfallszenarien behandeln kann. Die Institution definiert die Notfallmanagementorganisation **ereignisorientiert**. Das bedeutet, dass nur die Teile der Notfallmanagementorganisation im ersten Schritt alarmiert werden, die für einen bestimmten Vorfall gebraucht werden. Bei Bedarf werden die weiteren Teile nachalarmiert.

Abbildung 4 verdeutlicht beispielhaft den Aufbau eines solchen **Notfallstabs**. Dieser **besteht aus einem Leiter und weiteren Rollen**, die themenspezifische Funktionen übernehmen. Die Institution legt die für ihre Bedürfnisse optimal zugeschnittene Notfallmanagementorganisation fest. Sie definiert für bestimmte Aufgaben, wie bspw. Räumung, Gebäude, technische Infrastruktur, verantwortliche **Rollen im Notfallstab**. Diese Fachfunktionen arbeiten dem Leiter Notfallstab zu.

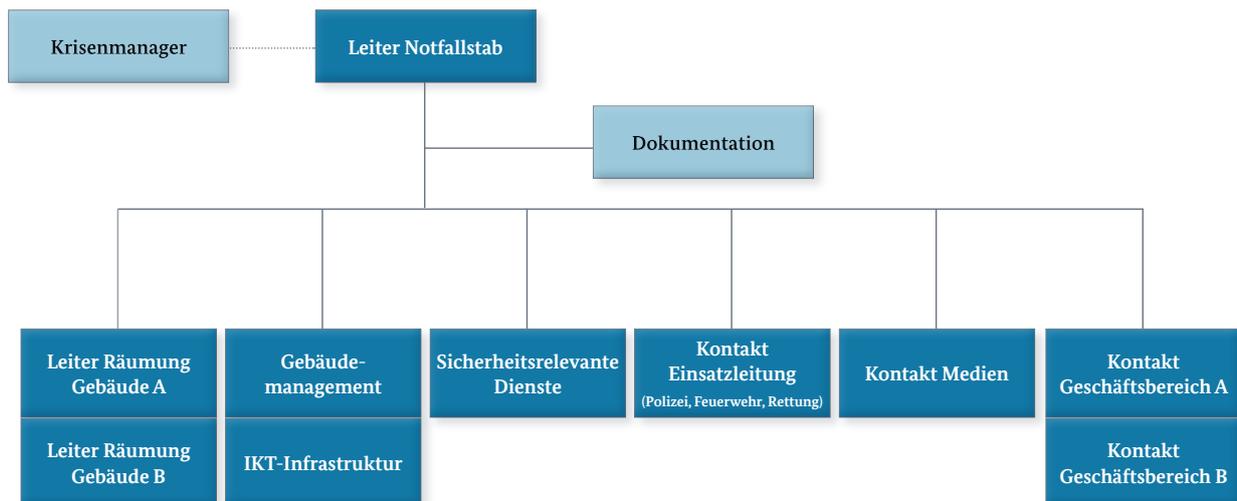


Abbildung 4: Notfallstab

Ein **eindeutiger Rollenplan beschreibt mit Themenfeld, Aufgaben und erwarteten Ergebnissen** die jeweilige Rolle. Der Rollenplan **unterstützt die agierenden Personen** in der Wahrnehmung ihrer Rolle im Notfallstab.

Die **Institution soll**

- eine **Notfallmanagementorganisation bestimmen, beschreiben, besetzen und beauftragen**
- eine **Informationsschnittstelle** zum Verantwortlichen des Krisenmanagements **vorsehen**

Rollen in der Notfallmanagementorganisation

Rollenplan

Aufgaben der Institution

- die laufende **Dokumentation der Notfallbewältigung** sicherstellen

3.3. Betriebsfeuerwehr

Eine eigene Betriebsfeuerwehr ist ein schlagkräftiges Organ, um auf diverse Notfälle reagieren zu können. Für einige Institutionen ist diese vorgeschrieben, andere wiederum haben sich selber für die Einrichtung entschieden. In allen Fällen entstehen **hohe Aufwendungen**, die **jedoch effektiv zum Schutz der Werte** der Institution beitragen.

Verfügt die Institution über eine eigene Betriebsfeuerwehr, sollte die Institution **sowohl die Notfallorganisation als auch alle erforderlichen Maßnahmen** hieran anpassen.

3.4. Dokumentation des Notfallmanagements

Eine **umfassende Dokumentation** stellt sicher, dass die Institution **bei einem eingetretenen oder drohenden Vorfall** auf **Notfallpläne** zurückgreifen kann. Die **Notfallpläne** sind bspw. **in einem Notfallhandbuch zusammengefasst**. Die Dokumentation ist **hierarchisch aufgebaut**. Eine **Notfallmanagementleitlinie definiert die grundsätzlichen Aspekte**. Das **Notfallhandbuch fasst alle relevanten Regelungen zu Organisation, Rollen und Konzepten sowie die Notfallpläne** zusammen.

Abbildung 5 stellt beispielhaft die Notfalldokumentation vor.

Dokumentenstruktur
im Notfallmanagement

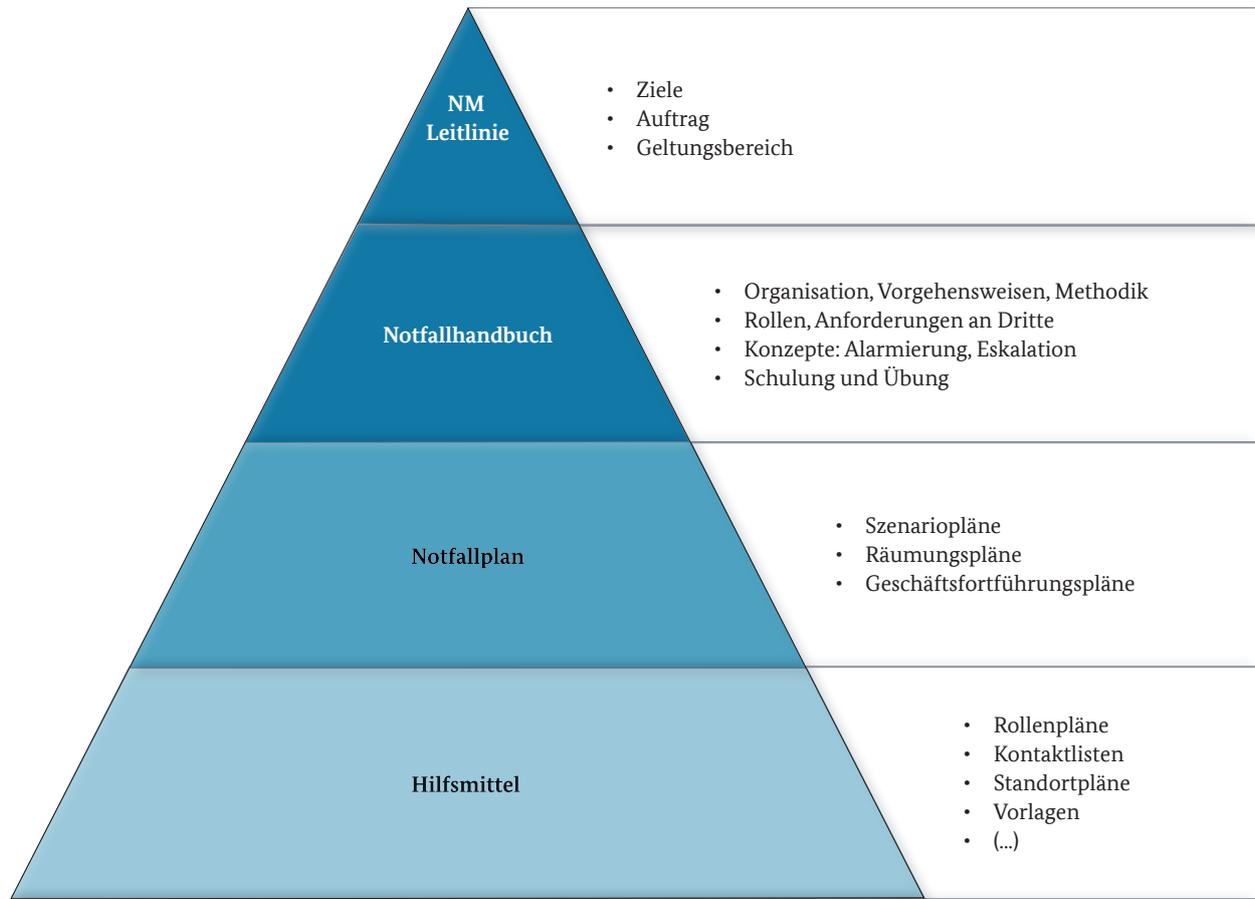


Abbildung 5: Dokumentation Notfallmanagement

Das **Notfallhandbuch** beinhaltet alle wesentlichen Informationen zur Bewältigung eines Notfalls. Es ist damit das **operative Werkzeug der Notfallorganisation**. Die Institution hält das Notfallhandbuch an zentralen Stellen, bspw. in einer eigenen Notfallzentrale, vor.

Die Institution prüft, wo es erforderlich ist, **Notfallpläne standortspezifisch** zu erstellen. Dies ist z. B. bei Räumungsplänen oder Notfallplänen für Gebäude der Fall. Dokumentiert die Institution die Behandlung von Vorfällen bei Geschäftsfunktionen, Organisationseinheiten oder Geschäftsprozessen, z. B. im Rahmen der Geschäftsfortführungsplanung, ist durch die Institution abzuwägen, ob der zugehörige **Plan standort-, funktions- oder prozessspezifisch** erstellt wird.

Die **Institution soll**

- die **Notfalldokumentation mit** der übrigen **Dokumentation** des Reaktionsmanagements **harmonisieren**
- ein **Notfallhandbuch** mit allen erforderlichen Inhalten, wie

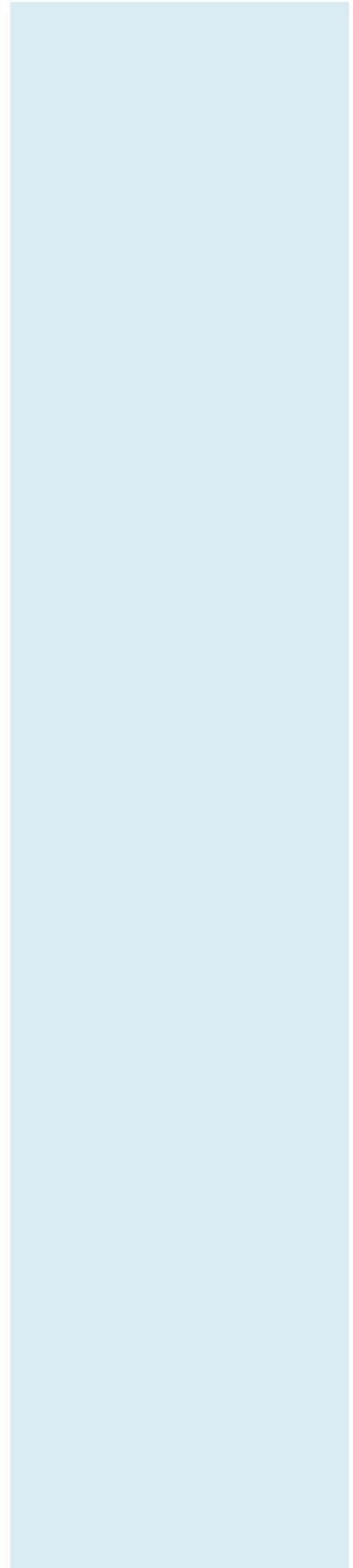
Notfallhandbuch

Notfallpläne

Aufgaben der
Institution

bspw. Notfallorganisation oder Auftrag, **erstellen und freigeben**

- **in Notfallplänen** die vorgesehenen Reaktionsweisen auf bestimmte Vorfälle **dokumentieren**
- die **Notfallpläne in dem Notfallhandbuch zusammenfassen**
- einen **Verantwortlichen** für die Erstellung und Pflege der Dokumentation **bestimmen**



4 Krisenmanagement

4.1. Ziel und Auftrag des Krisenmanagements

Das Krisenmanagement dient der Institution zur **Bewältigung von Krisen**.

Die **Ziele des Krisenmanagements** sind im Allgemeinen

- die **Einhaltung der Fürsorgepflicht** gegenüber den Mitarbeitern und Gästen auch in besonders kritischen Situationen
- die **Abwehr existenzbedrohender Vorfälle** und die **Begrenzung des Schadens**

Das Krisenmanagement stellt eine **Organisation zur Bewältigung solcher Vorfälle** bereit. Der Krisenmanagementorganisation stehen hierfür eine **geeignete Methodik und diverse Hilfsmittel** zur Verfügung. Je nach Vorfall agiert die Krisenmanagementorganisation alleine oder greift auf die Notfallmanagementorganisation zurück.

Die nicht delegierbare Gesamtverantwortung für das Krisenmanagement trägt die Leitung der Institution. Sie stattet die Krisenmanagementorganisation mit der erforderlichen Kompetenz aus.

Die Institution **klassifiziert im Vorfeld bestimmte Szenarien**, um so eine noch **schnellere Reaktion sicherzustellen**. Eine erste Beurteilung ist bei Eintritt eines solches Szenarios nicht mehr notwendig. Dies sind **bspw. Vorfälle wie**

- Ausfall ganzer Betriebseinrichtungen

Verantwortung
der Leitung

Klassifizieren von
Krisenszenarien

- dolose oder sonstige kriminelle Handlungen
- Entführung
- Erpressung
- Tod von Mitarbeitern
- Verlust sensibler Informationen

Der **Krisenorganisation** kommen hierbei **bspw. folgende Aufgaben** zu:

- Lagebeurteilung aus Institutionssicht
- Feststellen und Ausrufen der Krise
- Bewältigung aller Ereignisse mit existenzbedrohendem Schadenspotential
- Umsetzen der strategischen Aufgaben
- Steuerung der internen und externen Kommunikation
- Behandlung aller Personalfragen, insbesondere die Steuerung bei Personenschäden
- Identifikation von Handlungsoptionen aus Unternehmenssicht und Abwägen von Risiken und Nutzen
- Festlegen von Maßnahmen und Anweisen ihrer Umsetzung
- Bewerten der Wirksamkeit der Maßnahmen in regelmäßigen Lagebeurteilungen
- Freigabe benötigter Ressourcen
- Eskalationsebene des Notfallmanagements
- Beenden der Krise

Die **Institution** soll

- die für sie **relevanten Szenarien mit Krisenpotential identifizieren und dokumentieren**
- das **Ziel und den Auftrag des Krisenmanagements festlegen und dokumentieren**
- einen **Verantwortlichen benennen**, der das Krisenmanagement in der Institution umsetzt und aufrechterhält

4.2. *Krisenmanagementorganisation*

Die **Krisenmanagementorganisation** ist die zentrale Instanz zur **Behandlung aller als Krise klassifizierten Vorfälle**.

Aufgaben der
Krisenorganisation

Aufgaben der
Institution

Die **Krisenmanagementorganisation** wird **temporär aktiviert** und **trägt die Verantwortung für eine schnelle und effektive Krisenbewältigung** gemäß ihrer Ermächtigung durch die Leitung der Institution. Die Krisenmanagementorganisation geht dabei mit den unterschiedlichsten Vorfällen um.

Um dies optimal abzubilden, unterteilt die Institution den **Krisenstab** in **mehrere funktionale Einheiten**. Dies ist umso wichtiger, je größer eine Institution ist oder je komplexer ihre Organisationsstruktur ist. **Jede** dieser **Einheiten** nimmt eine **spezifische Aufgabe** wahr.

Unterstützende Einheiten helfen dem Krisenstab bei seiner Arbeit und **entlasten ihn von administrativen Tätigkeiten**. So unterstützt die Visualisierung bei der Darstellung und Pflege des Lagebilds. Das **Protokoll** sorgt für eine **lückenlose Dokumentation** der Krisenstabs-tätigkeiten. Die **Administration** stellt die **Versorgung sicher** und **kümmert sich um organisatorische Aspekte**.

Tabelle 2 stellt beispielhaft eine solche Strukturierung mit den zugehörigen Aufgaben dar.

funktionale Einheiten
des Krisenstabs

Einheit	Beschreibung
Krisenstab - Kernteam	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsinstanz • übergreifende Kompetenzen innerhalb der Institution • Beratung der Entscheidungsinstanz
Krisenstab - erweitertes Kernteam	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Beratung der Entscheidungsinstanz • Beurteilung der Lage aus fachlicher Sicht
Protokoll	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der gesamten Tätigkeit der Krisenorganisation
Lagebild	<ul style="list-style-type: none"> • fortlaufende oder zyklische Visualisierung des aktuellen Lagebilds für den Krisenstab
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch administrative Tätigkeiten
Fachberater (extern)	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Beratung mit externer Expertise

Tabelle 2: Die Struktur des Krisenstabs und seine Aufgaben

Eine so aufgestellte **Krisenmanagementorganisation** erlaubt mittels dieser **flexiblen Struktur** eine **schnelle Anpassung an** die speziellen **Anforderungen und Entwicklungen der unterschiedlichen Vorfälle**.

vorfallsbedingte Anpassung
der Struktur

Abbildung 6 stellt beispielhaft den **Aufbau eines Krisenstabs und der unterstützenden Funktionen** dar.

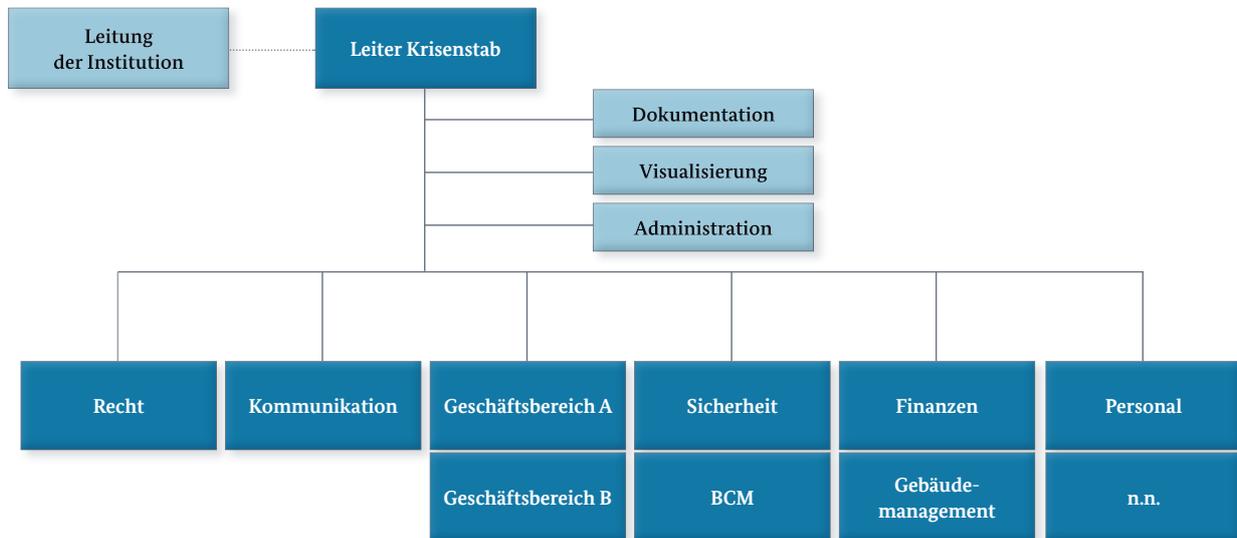


Abbildung 6: Aufbau Krisenstab

Die **Durchschnittsgröße eines Kernteams** beträgt in der Regel **drei bis vier Personen**, die **üblicherweise** von **Vertretern** bzw. Funktionsträgern aus **der Leitungsebene** der wichtigsten Geschäftsbereiche der Institution gestellt werden. Hierfür sind jene **Institutionsfunktionen** zu **identifizieren**, die **üblicherweise bei jeder Art von Krise zu beteiligen sind**.

Je nach Vorfall bindet der Krisenstab weitere Funktionsträger oder Verantwortliche ein. Der **erweiterte Krisenstab** bildet sich damit **lageabhängig**. Er **integriert** die von dem Ausmaß der Krise entweder **besonders betroffenen** oder für die Bewältigung **erforderlichen Bereiche** der Institution. Hierzu zählen spezielle Fachrollen ebenso wie weitere interne oder auch externe Funktionen.

Tabelle 3 stellt beispielhaft die **potentiellen Rollen in der Krisenorganisation**, geordnet nach **Kernteam, erweitertem Krisenstab und unterstützenden Funktionen**, dar.

Kernteam

erweiterter Krisenstab

Mitglieder des Krisenstabskernteams	Mitglieder im erweiterten Krisenstab
<ul style="list-style-type: none"> • Krisenstabsleiter • Recht • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions- bzw. Standortsicherheit • Personal/HR • Finanzen • BCM • Gebäudemanagement • Qualitätsmanagement • Logistik • Umweltschutz • Anlagensicherheit • sonstige interne und externe Unterstützungseinheiten
Unterstützende Funktionen des Krisenstabs	
<ul style="list-style-type: none"> • Protokoll • Lagebild • Administration • Fachberater (extern) 	

Tabelle 3: Mitglieder des Krisenstabs

Die **Institution definiert** die jeweiligen **Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben**. Dabei handelt es sich vor allem um Aufgabenbeschreibungen, die die **allgemeinen und wiederkehrenden Tätigkeiten** in der Krisenbewältigung beschreiben.

Für alle identifizierten Rollen des Krisenstabs erstellt die Institution einen **eindeutigen Rollenplan**. Der Rollenplan **unterstützt** die agierenden **Personen bei der Wahrnehmung ihrer Rolle im Krisenstab**. Die folgenden beispielhaften Inhalte sind Bestandteil des Rollenplans und werden in **Rollenkarten pro Rolle** erfasst:

- Aufgaben
- Themenschwerpunkte
- Input
- Output
- Besetzung
- Stellvertreter

Die **Krisenorganisation besetzt alle definierten Rollen mehrfach**. Die Institution stellt damit zum einen die Erreichbarkeit sicher, sodass die

Festlegen der Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Rollenplan und -karten

Vertretungsregelung und Schichtfähigkeit

Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit schnell erreicht ist. Zum anderen legt die Institution damit die **Grundlage**, auch **über einen längeren Zeitraum Krisenstabsarbeit leisten zu können** (Schichtfähigkeit).

Für alle Rollen gilt eine **24-stündige Erreichbarkeit**. Dies wird beispielsweise **durch die Benennung von Stellvertretern sichergestellt**.

Die **Institution soll**

- eine **Krisenmanagementorganisation** definieren und in Kraft setzen
- die **erforderlichen Rollen** identifizieren und mehrfach besetzen
- die **Dokumentation einer laufenden Bewältigung** sicherstellen
- **geeignete Prozesse** etablieren, um die **ständige Erreichbarkeit** der Krisenmanagementorganisation sicherzustellen

4.3. Berücksichtigung von Konzernen, Töchtern oder Beteiligungen

International oder dezentral aufgestellte Institutionen führen dennoch ein zentralisiertes Krisenmanagement ein.

Die **Zentralisierung des Krisenmanagements** ist für solche Institutionen notwendig, da **dezentral auftretende Vorfälle** mit Krisenpotential **in der Regel auch schädigend auf den gesamten Konzern** wirken.

Der **hierarchischen Struktur** aus Abbildung 1 folgend **gliedert** sich das **dezentrale Krisenmanagementsystem an den Notfallstab der Zentrale an**. Der **Notfallstab** agiert in diesem Fall **als Informations-, Eskalations- und Berichtsschnittstelle**. Die lokale Krisenorganisation lehnt sich im Aufbau an die in diesem Standard beschriebene Struktur und Vorgehensweisen an.

Abbildung 7 verdeutlicht die **Einbindung einer dezentralen Krisenorganisation**.

Aufgaben der
Institution

Zentralisierung der
Krisenorganisation

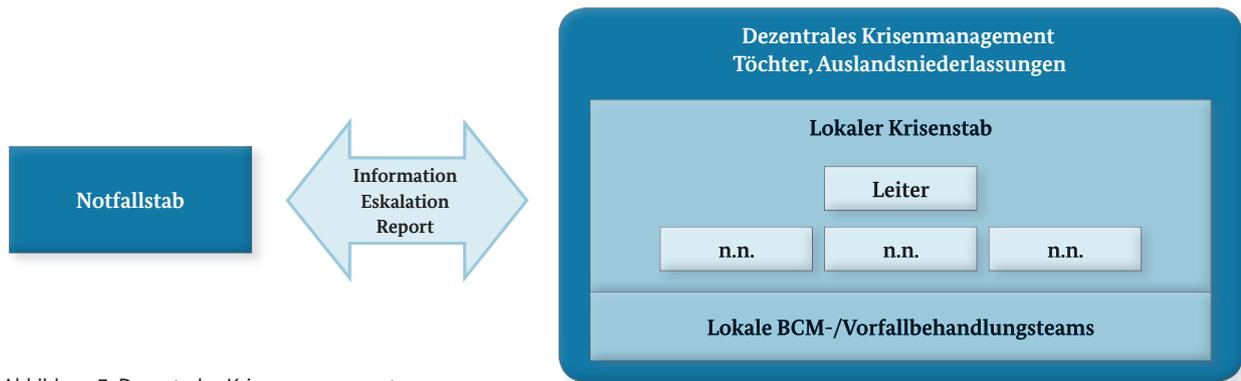


Abbildung 7: Dezentrales Krisenmanagement

Ist die Institution hingegen Tochter einer Holding und verfügt zudem über eine eigene dezentrale Struktur wie gerade beschrieben, sieht ein möglicher Lösungsansatz wie in Abbildung 8 verdeutlicht aus.

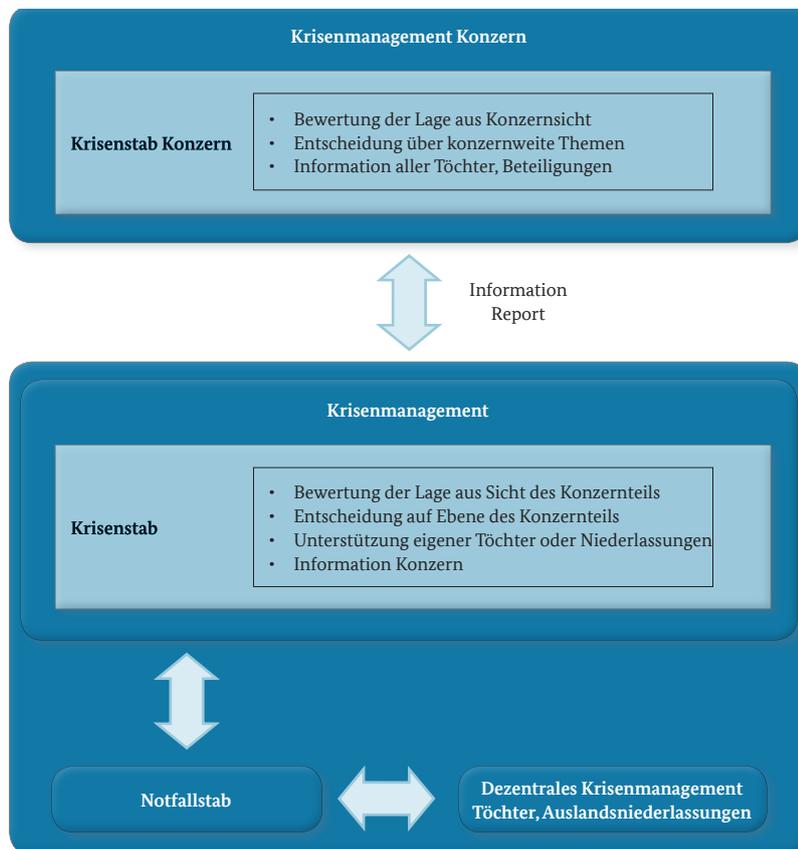


Abbildung 8: Konzernstruktur des Krisenmanagements

Diese beiden Beispiele zeigen, dass eine **konzernweite Lösung des Krisenmanagements** einer Institution einen genauso **hierarchischen Ansatz** verfolgt. Konzernlösungen sind allerdings **sehr institutions-spezifisch** und abhängig von diversen weiteren Faktoren. Im Rahmen der Entwicklung einer konzernweiten Lösung berücksichtigt die

Institution die im Standard genannten Aspekte.

Die **Institution soll**

- bei Bedarf **Abstimmungen mit anderen Konzerneinheiten** vornehmen
- eine **Krisenmanagementorganisation definieren**, die den Bedürfnissen der Konzernstruktur entspricht

4.4. Dokumentation des Krisenmanagementsystems

Die **Dokumentation des Krisenmanagementsystems umfasst zwei** wesentliche **Teilbereiche**. Der eine beschreibt in einem Regelwerk die **grundsätzlichen Definitionen** mit einer **Leitlinie** und einem **Rahmenwerk mit konzeptionellen Dokumenten**. Der andere dokumentiert die **Vorgehensweise** in einer Krise **mittels eines Krisenplans und Hilfsmitteln**.

Abbildung 9 stellt eine **hierarchische Dokumentationspyramide** beispielhaft vor.

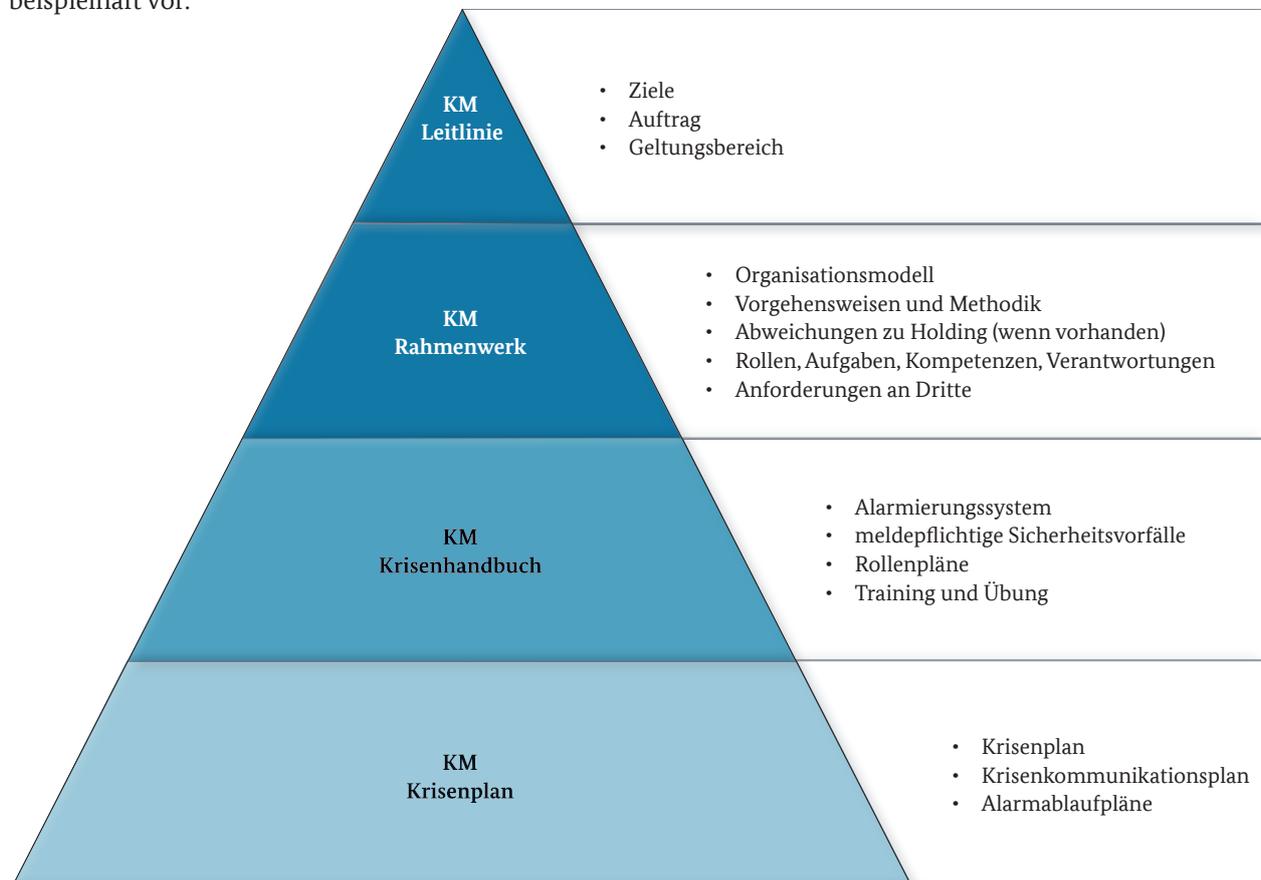


Abbildung 9: Dokumentationspyramide Krisenmanagementsystem

Aufgaben der
Institution

Dokumentenstruktur im
Krisenmanagement

Die Institution erstellt eine **umfassende hierarchische Dokumentation zum Krisenmanagement**. Sie berücksichtigt hierbei ihre formalen Anforderungen an interne Regelwerke. Den Krisenplan und die zugehörigen Dokumente gestaltet die Institution optimiert für ihre Einsatztauglichkeit. Dies bedeutet, dass die **Inhalte** kurz und **durch Checklisten oder Ablaufdiagramme unterstützt dargestellt** werden. Damit erfassen die Beteiligten die **wesentlichen Inhalte der Krisenstabsarbeit** grundsätzlich leichter. Die Institution wählt die für ihren Krisenstab am besten geeignete Darstellungsform.

Die **Institution soll**

- eine **Krisenmanagementdokumentation** erstellen und pflegen
- einen **einsatzorientierten Krisenplan mit Handlungsempfehlungen** für die identifizierten Szenarien erstellen und pflegen
- die **methodischen Vorgehensweisen** (siehe hierzu auch Kapitel 4.5) festlegen und dokumentieren

Aufgaben der
Institution

4.5. Methodische Grundlagen des Krisenmanagements

Die Krisenmanagementstrategie

Die **Krisenmanagementstrategie** definiert ereignisbezogen die **systematische Vorgehensweise der Krisenorganisation zur Bewältigung des Vorfalls**. Sie wird zu Beginn des Bewältigungsprozesses durch den Krisenstab festgelegt und anschließend **in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf angepasst**.

Festlegen der
Krisenmanagement-
strategie

Hierzu verschafft sich der **Krisenstab** erstmalig ein möglichst klares Bild des Ereignisses und **berücksichtigt** hierbei **folgende Aspekte**:

- aktuelle Lage
- Unklarheiten in der Lage
- Unsicherheiten in den bekannten Informationen
- eingetretener Schaden
- mögliche Schadensentwicklung
- betroffene Dritte

- vorhandene Checklisten
- vorhandene Kompetenzen und Kapazitäten

Das Führungssystem

Das Führungssystem der Institution beschreibt das Zusammenwirken der in der Krisenorganisation definierten Gremien.

Hierbei handelt die **strategische Ebene** in zyklischen Abständen. Die **taktische Ebene** erstellt die **Entscheidungsvorlagen** und ein **aktuelles Lagebild**, die sie dann der strategischen Ebene zuliefert. Aus den getroffenen Entscheidungen leitet die taktische Ebene die Aufträge für die **operative Ebene** ab und kontrolliert deren Umsetzung. So entsteht mittels der taktischen Ebene **regelmäßig ein aktuelles Lagebild**. Dieses aktualisierte Lagebild dient der strategischen Ebene wiederum als Entscheidungshintergrund. Vergleiche hierzu auch Kapitel 2.1.

Abbildung 10 stellt ein solches **Führungssystem** beispielhaft vor.

Zusammenwirken der Ebenen und Gremien

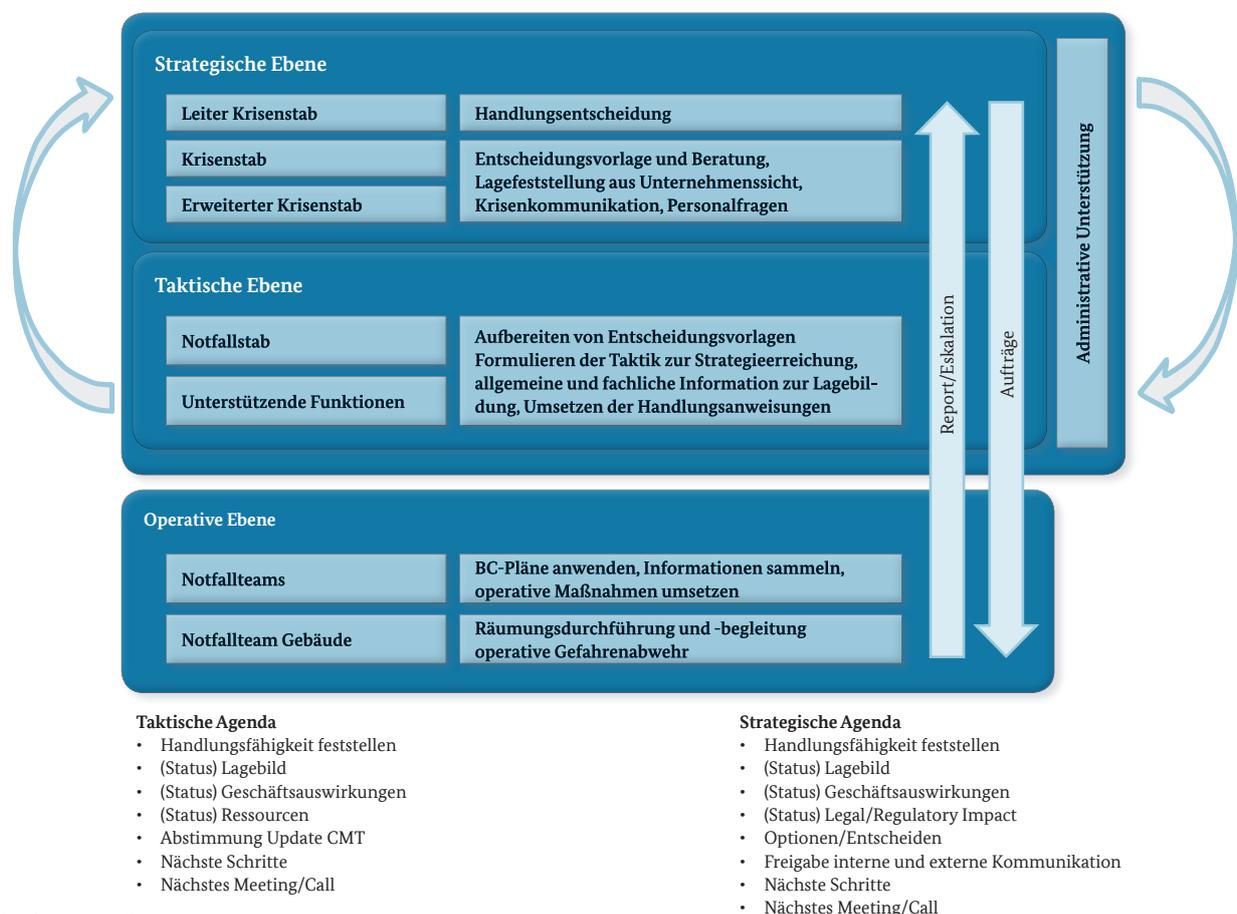


Abbildung 10: Führungssystem

Verfahren zur Lagebeurteilung und -bearbeitung sowie zur Entscheidungsfindung

Das Krisenmanagement setzt eine strukturierte und koordinierte Aufnahme und Bearbeitung des eingetretenen Vorfalls voraus.

Wesentliche Erfolgsfaktoren in der Krisenstabsarbeit sind der gleiche Wissensstand und ein gleiches Verständnis der Lage aller Beteiligten im Krisenstab. Der Krisenstab kann dann die Entscheidungsfindung fundiert und schnell durchführen. Nur so gelingt es, aus einer rein reagierenden Position in eine agierende und gestaltende Position (bekannt als „vor die Lage kommen“) zu gelangen.

Die Lageerhebung, -beurteilung und -bearbeitung erfolgt hierbei in fünf sich regelmäßig wiederholenden Schritten. Tabelle 4 stellt diese systematische Lagearbeit dar.

Krisenstabsarbeit

Nr.	Schritt	Beschreibung
1	Lagebild erstellen	<p>Zuerst werden alle verfügbaren Informationen gesammelt und erhoben. Es zählen hierbei ausschließlich Fakten. Unbestätigte oder unsichere Informationen sind als solche kenntlich zu machen und eine Klärung zu initiieren.</p> <p>Die Kernfragen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Wer ist betroffen? b) Was ist passiert? c) Wann ist es passiert? d) Wie ist es passiert? e) Welche Auswirkungen hat es?
2	Lösungen finden und bewerten	<p>Nachdem alle verfügbaren Informationen erhoben und in ihrer Bedeutung gewürdigt wurden, werden Lösungen gesucht oder vorgestellt. Diese werden entsprechend der definierten Krisenmanagementstrategie bewertet.</p> <p>Die Kernfragen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Welche Optionen stehen zur Verfügung? b) Welchen Risiken unterliegen die Optionen? c) Welchen Nutzen erreichen die Optionen? d) Stehen ausreichend Ressourcen für die jeweilige Option zur Verfügung?

Nr.	Schritt	Beschreibung
		<ul style="list-style-type: none"> e) Stimmen die Optionen mit der Krisenmanagementstrategie überein? f) Wurden tatsächlich alle Optionen betrachtet?
3	Entscheidungen treffen	<p>Sind die Optionen identifiziert und als grundsätzlich geeignet bewertet, gilt es, über diese zu entscheiden. Hierzu muss zuvor ein Vorgehen zur Entscheidungsfindung definiert worden sein. Sind die Kernfragen beantwortet, ist eine Entscheidung zu treffen.</p> <p>Die Kernfragen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sind Risiko und Nutzen ausreichend abgewogen? b) Sind bei bekannten Risiken geeignete begleitende Maßnahmen definiert?
4	Entscheidungen umsetzen	Nach der Entscheidung für eine oder mehrere Optionen gilt es, diese in die Organisation der Institution auszurollen und die Umsetzung zu initiieren. Hierzu macht der Krisenstab von seinem Weisungsrecht Gebrauch.
5	Entscheidungen kontrollieren	<p>Nun erfolgt die Kontrolle der Umsetzung der Entscheidungen. Hierbei gilt es, die Umsetzung zu beobachten und die Wirksamkeit der beschlossenen Optionen zu prüfen. Anschließend oder mit einem definierten zeitlichen Versatz beginnt der Prozess von Neuem mit der Erstellung eines Lagebilds.</p> <p>Die Kernfragen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ist die Beobachtung der Umsetzung sichergestellt? b) Sind die eingeleiteten Maßnahmen wirksam?

Tabelle 4: Lagearbeit

Verfahren für Dokumentation und Protokoll

Krisen bergen nicht nur ein Risiko aufgrund des eingetretenen Ereignisses selbst, sondern auch durch **im Nachgang der Bewältigung aufkommende straf- oder privatrechtliche Fragestellungen oder Haftungsfragen im Zusammenhang mit der Krisenbewältigung.**

Die Institution bereitet sich auf diese Fragen mit einer **lückenlosen und insbesondere auch revisionssicheren Dokumentation des gesamten Bewältigungsprozesses** vor. Sie **reduziert** damit **mögliche**

Protokollierung und Dokumentation der Bewältigungsprozesse

negative Folgen bzw. Auswirkungen.

Hierzu **protokolliert** die Institution **alle relevanten Sitzungen des Krisenstabs** durch ein geeignetes Verfahren. Das Protokoll bestätigt der Krisenstab nach Abschluss seiner Tätigkeit und verwahrt es revisionsicher. Das Protokoll dient im Nachgang dazu, den **Ablauf und die damit verbundenen Entscheidungen lückenlos nachvollziehen** zu können.

Der Institution stehen hierfür grundsätzlich **unterschiedliche Protokollvarianten** (Ergebnis-, Wort-, Verlaufsprotokoll) zur Verfügung. Bewährt hat sich das Führen eines detaillierten Verlaufsprotokolls, in dem die Lage und die darauf basierenden Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert sind.

Nutzt die Institution **Telefon- oder Videokonferenzsysteme in der Krisenstabsarbeit**, werden die **Konferenzen aufgezeichnet und anschließend archiviert**. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass zum einen die **Teilnehmer** darüber **informiert** sein müssen und zum anderen diese **elektronischen Dokumente** in gleicher Weise **vertraulich behandelt** werden wie Schriftprotokolle.

Das **Führen des Protokolls** überträgt die Institution einer **geschulten Person der Krisenorganisation**. Des Weiteren werden alle **relevanten Dokumente**, die während der Stabsarbeit verwendet wurden, **in das Protokoll aufgenommen**. Die **Leitung des Krisenstabs bestimmt** die **Zugriffsberechtigungen**.

Verfahren zur Darstellung des Lagebilds

Die **Darstellung des Lagebilds (Visualisierung)** unterstützt **aktiv die Beteiligten bei der Aufnahme der wesentlichen Informationen zum Vorfall**.

Dieses **Visualisieren** kann zum Beispiel **auf Metaplanwänden, Flipcharts, Whiteboards oder elektronisch mittels Beamer, Monitore oder Großbildsysteme** realisiert werden. Die Visualisierung dient neben der **Gewährleistung einer schnellen und einheitlichen Über-**

Protokollvarianten

Visualisierung von
Informationen

sicht für alle Beteiligten zusätzlich als **Unterstützung für den Lagevortrag und die Lageübergabe**.

Die **Inhalte** richten sich nach dem spezifischen Ereignis und den Möglichkeiten der Visualisierung und **können** unter anderem folgende Aspekte oder Themen **umfassen**:

- fortlaufendes **Lagebild mit Entscheidungen und Maßnahmen**
- **Übersicht über die Entscheidungen und Maßnahmen** mit Status und Priorität
- **Sachinformation zur Lage**
 - Übersicht verletzte Personen
 - Standort- oder Gebäudeübersicht
 - Übersicht betroffener Dritter oder Dienstleister
 - Übersicht Kommunikationsflüsse
- **Organigramme**
- **Besetzung des Krisenstabs**
- **Schichtplan**

Die **Visualisierung** überträgt die Institution einer **geschulten Person der Krisenorganisation**.

Verfahren zum Schichtwechsel und zur Lageübergabe

Krisen können über einen längeren Zeitraum andauern und vertragliche und gesetzlich geregelte Arbeitszeiten überschreiten.

Zudem besteht auch hier eine **Fürsorgepflicht der Institution gegenüber den Beteiligten**.

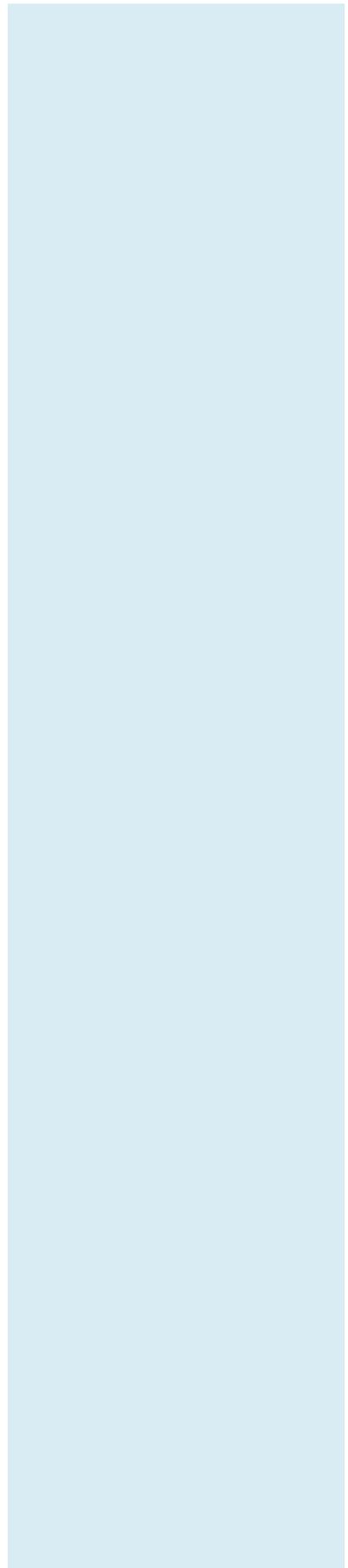
Um diese Herausforderung angemessen zu lösen, erstellt die Institution einen **auf den Vorfall abgestimmten Schichtplan**. Sie beschreibt zudem ein **generelles Verfahren für die lückenlose Lageübergabe** beim Schichtwechsel.

Die Institution **berücksichtigt** hierbei **arbeitsrechtliche Aspekte und die Fürsorgepflicht** der Institution gegenüber den Beteiligten der Krisenorganisation, insbesondere in Bezug auf die Länge des Einsatzes/der Schicht und Ruhezeiten.

Verfahren für Schichtwechsel und Lageübergabe

Der **Schichtplan** wird nach Besetzungstärke der Krisenorganisation aufgebaut und **an die Bedürfnisse des Vorfalls angepasst**. Stehen jeweils zwei Vertreter pro Rolle im Krisenstab zur Verfügung, kann ein **Drei-Schicht-System** etabliert werden. Alternativ kann auch ein **Zwei-Schicht-System** mit entsprechend längeren Schichten etabliert werden. Die Vor- und Nachteile sind durch den Krisenstab abzuwägen.

Diese Regelungen werden gleichermaßen für alle beteiligten Gremien der definierten Krisenorganisation berücksichtigt.



5 Krisenkommunikation

5.1. *Krisenkommunikationsplan*

Tritt eine Krise ein, liegt neben der reinen Bewältigung in der Regel ein **Schwerpunkt** auf der **Krisenkommunikation**. Durch eine **geeignete Informationspolitik wendet** die Institution **kommunikativen und damit auch wirtschaftlichen Schaden ab**. Die Krisenkommunikation stellt damit die **Schnittstelle** der Institution **zu ihren Interessengruppen** bei Eintritt einer Krise dar. Die Krisenkommunikation ist **abhängig von grundsätzlichen Rahmenbedingungen** der Institution **und dem tatsächlich eingetretenen Vorfall**.

Die Institution erstellt als eine **wichtige Vorsorgemaßnahme** einen **Krisenkommunikationsplan**. Diesen stimmt sie auf die im Krisenmanagementplan beschriebenen Szenarien ab.

Im Rahmen des **Krisenkommunikationsplans regelt** die Institution bspw. folgende Aspekte:

- Ziele der Krisenkommunikation
- Anwendungsbereich
- Interessengruppen
- Rollen in der Krisenkommunikation
- Kommunikationsmittel und -material

Die **Institution soll**

- einen Krisenkommunikationsplan erstellen und pflegen

Inhalte des
Krisenkommunikations-
plans

Aufgabe der
Institution

5.2. Rollen in der Krisenkommunikation

Für die Durchführung der im Krisenkommunikationsplan beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten definiert die Institution **geeignete Rollen einschließlich Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben**.

Das Krisenkommunikationsteam ist so zusammenzustellen, dass **alle** für die Organisation **relevanten Kommunikationskanäle während der Krise bedient** werden können. Dabei sind unter anderem folgende **Bereiche von zentraler Bedeutung**:

- interne Kommunikation
- externe Kommunikation
- Medienbeobachtung (Print, Online, soziale Medien)

Im Rahmen der Krisenkommunikation werden **üblicherweise** die **folgenden Rollen eingesetzt**:

- Leiter Krisenkommunikation
- Pressesprecher
- Medienbeobachter
- Telefonzentrale/Telefonisten
- unterstützende Einheiten

Die **Institution soll**

- die **Rollen und deren spezifische Aufgaben** im Rahmen des Krisenkommunikationsplans **festlegen**

5.3. Analyse der Interessengruppen

Die **Identifikation und Einteilung der relevanten Interessengruppen** ist **maßgeblich für eine effiziente Entwicklung und Priorisierung der erforderlichen Kommunikationsmaßnahmen**.

Die Institution erhebt daher ihre Interessengruppen. Für die Erhebung unterscheidet sie **zwei Gruppen**:

- Interessengruppen, die **direkt, ggf. auch persönlich, betroffen** sind (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Partner)
- Interessengruppen, die nur **indirekt betroffen** sind bzw.

kommunikations-
relevante Bereiche

Rollen in der
Krisenkommunikation

Aufgabe der
Institution

Einteilung der
Interessengruppen

die **indirekte, zumeist professionelle Relevanz** haben (z. B. Behörden, Medien, Dienstleister)

Eine solche Analyse kann je nach Institution sehr umfangreich werden. **Vordefinierte Merkmalskriterien erleichtern und unterstützen bei der Analyse.** Es bieten sich hierfür bspw. folgende **Kriterien** an:

- demographisch (z. B. Alter, Geschlecht)
- sozioökonomisch (z. B. Einkommen, Beruf)
- geographisch (z. B. Stadtbewohner)
- psychographisch (z. B. Einstellungen, Lebensstile)
- Beziehungsverhältnis zur Organisation (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten)
- Mediennutzung (z. B. Online-Medien)
- situativ geprägte Gruppen (z. B. Protestierer)

Nachstehende **beispielhafte Fragestellungen strukturieren die Analyse:**

- Welches sind die relevanten Bezugsgruppen der Organisation?
- Wo und in welchen Kontexten kommunizieren sie?
- Welche Medien- und Kommunikationskanäle nutzen sie?
- Welche „Sprache“ sprechen die jeweiligen Interessengruppen?
- Was sind die allgemeinen Meinungen, Ansprüche, Interessen, Standpunkte, Wertvorstellungen und Problemstellungen der Interessengruppen?
- Wer spielt welche Rolle(n)?
- Wie sind die Beziehungsnetze zwischen den einzelnen Interessengruppen strukturiert bzw. organisiert?
- Wer hat Interesse an Konflikten und Auseinandersetzungen?

Die **Ergebnisse** der Analyse bildet die Institution bspw. **in einer Tabelle** ab. Lehnt sich die Tabelle an die identifizierten Krisenszenarien an, sind die relevanten Interessengruppen schnell identifiziert. Tabelle 5 stellt eine solche **Tabelle der Interessengruppen** vor.

Matrix der
Interessengruppen

Szenario / Interessensgruppe	Sabotage	Geiselnahme	Erpressung	Amok	Dokumentenverlust	...
Mitarbeiter	X	(X)	(X)	X	(X)	
Führungskräfte	X	X	X	X	X	
Angehörige	X	(X)	X	X	X	
Kunden	X	X	X	(X)	X	
Behörden	X	X	X	X	(X)	
...						

Tabelle 5: Matrix Interessengruppen

Die Institution soll

- eine **Analyse ihrer Interessengruppen durchführen** und diese in Relation zu den identifizierten Szenarien setzen

Aufgabe der
Institution

5.4. Analyse der Kommunikationsmittel und -materialien

Zur **Realisierung der internen und externen Krisenkommunikation** stehen **verschiedene Kommunikationsmittel und -materialien** zur Verfügung. Tabelle 6 gibt einen beispielhaften Überblick über die Kommunikationsmittel und -materialien.

Kommunikationsmittel	Beschreibung
interne Stellungnahmen	Information der Mitarbeiter über interne Kanäle (z. B. Intranet, E-Mail)
externe Stellungnahmen	Darstellung der Sachverhalte und Vermittlung der Vorgehensweisen gegenüber Dritten
Darksite/Shadowsite	präventiv erstellte Internetseiten, die im Bedarfsfall inhaltlich ergänzt und zeitnah freigeschaltet werden
soziale Medien	Nutzung der neuen Medien (z. B. YouTube, Twitter, Facebook, Blogs) zur Beeinflussung der öffentlichen Wahrnehmung
Presseraum	Räumlichkeit für die temporäre Betreuung externer Medienvertreter
Basisleitlinien	allgemeine Verhaltenshinweise und Grundregeln im Rahmen der Krisenkommunikation
Haltebotschaften	werden unmittelbar nach Bestätigung des Ereignisses formuliert und enthalten eine allgemeine Auskunft über die Erstmaßnahmen

Kommunikationsmittel	Beschreibung
Kernbotschaften	klare und eingängige Botschaften, die nach Bekanntwerden des Ereignisses vorwiegend mündlich zum Einsatz kommen und den Standpunkt der Organisation verdeutlichen
Fragen-und-Antworten-Katalog (FAQ)	enthält vordefinierte Antworten auf zum Teil kritische Fragen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit dem Szenario gestellt werden
Pressemitteilung	schriftliche Information der Öffentlichkeit
Pressekonferenz	mündliche Information der Öffentlichkeit
Interview	Einzelgespräch mit Medienvertretern, das auch durch kurzfristige Telefonanfragen zustande kommen kann

Tabelle 6: Kommunikationsmittel und -materialien

Die Institution soll

- die Kommunikationsmittel und -materialien festlegen und für die identifizierten Szenarien aufbereiten

Aufgabe der
Institution

6 Übungsprogramm

Für die **Ausgestaltung des Übungsprogramms und die Durchführung von Überprüfungen der Krisenorganisation** stehen folgende Übungsarten zur Verfügung:

- Test der technischen Vorsorgemaßnahmen
- Funktionstest
- Plan-Review
- Planbesprechung
- Stabsübung
- Stabsrahmenübung
- Kommunikations- und Alarmierungsübung
- Simulation von Szenarien
- Ernstfall- oder Vollübung

Der Standard zum Wirtschaftsschutz versteht unter **Test** die **Überprüfung eines definierten Verfahrens** und den **Ableich** des eindeutig messbaren Ergebnisses **mit einem definierten Zielzustand**. Unter **Übungen** versteht der Standard die **praktische Anwendung von Prozessen und Vorgehensweisen, bei gleichzeitiger Plausibilisierung und Validierung der vorhandenen Dokumentation** sowie **Einsatz der verfügbaren Fertigkeiten**. Die Ergebnisse werden hierbei eher **qualitativ beurteilt**.

Im Rahmen eines **nachrangigen Übungsprogramms** definiert die Institution **sowohl Tests als auch Übungen weiter**. Sie definiert **insbesondere Anforderungen an die Häufigkeit und die Frequenz**. Des Weiteren **regelt** die Institution im Übungsprogramm weitere **wichtige**

Übungsarten

Übungsprogramm

Prozesse wie Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.

Ein **wichtiger Aspekt des Übungsprogramms** ist die **Dokumentation aller durchgeführten und geplanten Übungen**. Die Institution ist mittels der Dokumentation **nachweisfähig über die Übungsaktivitäten**.

Das **Übungsprogramm beschreibt aufeinander aufbauende Übungen, die in ihrer Komplexität und dem Grad der Herausforderung für die Übenden steigen**. Damit verbunden steigen allerdings ebenso die Aufwände. Eine **gelungene Abwägung zwischen Nutzen und Aufwand** stellt dabei ein **angemessenes Übungsprogramm bei vertretbaren Kosten** sicher. Die nachfolgende Auflistung sowie Abbildung 11 stellen beispielhaft aufeinander **aufbauende Übungen** dar:

- Test der Alarmierung
- Test der vorgehaltenen Infrastruktur (Inbetriebnahme Krisenräume, Technik etc.)
- einzelne Übungen der zentralen/lokalen Krisenstäbe
- Übungen kompletter Standorte (lokaler Krisenstab inkl. weiterer lokaler Einheiten)
- Übungen über mehrere Standorte
- Vollübung mit mehreren Standorten und mit Einbindung operativer Bereiche und/oder Externer

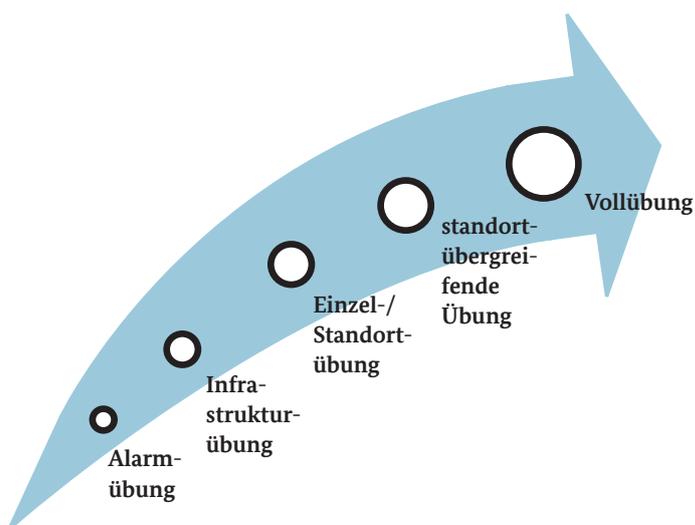


Abbildung 11: Übungsprogramm

Das **Übungsprogramm berücksichtigt** hierbei auch die **hierarchische Struktur** innerhalb einer Institution. Der Krisenstab der Hauptinstitu-

Dokumentation der Übungsaktivitäten

tion hat in der Regel andere Anforderungen als die lokalen Krisenstäbe der einzelnen Niederlassungen oder angeschlossener Gesellschaften. **Um** dennoch bspw. eine **Vollständigkeit nachweisen zu können, stimmt die Institution die Übungen innerhalb des Konzerns aufeinander ab.**

Standortübergreifende Übungen oder Vollübungen können bspw. immer mit der Hauptinstitution und mindestens einem lokalen Krisenstab zusammen stattfinden. Idealerweise bindet die Institution hier auch weitere **interne Bereiche und externe Partner wie Dienstleister oder Behörden** ein. Sie **trägt** damit den **Anforderungen** ggf. geltender Vorschriften auf einfache Weise **Rechnung**.

Die **Kombination verschiedener** kleinerer **Einzelübungen zu einer gesamten Übung begrenzt** ebenso den **tatsächlichen Übungsaufwand**. **Übungen** der Krisenorganisation lassen sich mit Übungen des Notfallmanagements oder der Geschäftsfortführung bzw. dem IT-Notfallmanagement **kombinieren**.

Das **Übungsprogramm unterscheidet die vier Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung**. In jeder Phase sind unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen, um einen optimalen Übungsverlauf sicherzustellen. Abbildung 12 stellt die **vier Phasen einer Übung** dar.

standortübergreifende
Übungen

Übungsphasen



Abbildung 12: Beispiel Übungsphasen mit Aufgaben

Die **einzelnen Übungsphasen umfassen unterschiedliche Aufgaben**.
Je **komplexer eine Übung** ist, **umso aufwendiger** ist die **Vorbereitung**.

Für die **Planung und Durchführung von Übungen** sind daher die **erforderlichen Rollen mit ihren Aufgaben festzulegen** und mit **ausreichenden Ressourcen zu versehen**.

Tabelle 7 stellt beispielhaft die Rollen vor. Dabei ist es grundsätzlich möglich, dass eine Person mehrere Rollen ausübt. Bei größeren Übungen ist dies in der Regel aber nicht der Fall.

Übungsrollen

Rolle	Beschreibung/Aufgabe
Übungsautor	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des Übungsplans • Festlegung des Szenarios • Auswahl der Teilnehmer
Vorbereitungsteam	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Übungskonzepts • Ausarbeitung des Übungsdrehbuchs • Erstellung von Aufgabenzetteln und Einspielungen • Vorbereitung der Übungsumgebung
Übungsleiter/Moderator	<ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung der Übung • Koordination der Einspielungen • Treffen von Entscheidungen über Alternativen oder Abweichungen von der Planung • offizielle Beendigung der Übung
Kernteam	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Übungsleiters • fachliche Beratung • Beantwortung von Anfragen von Übungsteilnehmern • Einspielen von Einspielungen zur Lagedarstellung
Protokollant	<ul style="list-style-type: none"> • detaillierte Erfassung des Übungsverlaufs • Erfassung der Reaktion aus unterschiedlichen Perspektiven
Beobachter	<ul style="list-style-type: none"> • neutrale Beobachtung der Übung ohne aktives Eingreifen • Einbringen von Beobachtungen und Einschätzungen in die Auswertung der Übung

Tabelle 7: Rollen im Übungsprogramm

In den einzelnen Übungsphasen entstehen üblicherweise diverse Dokumente. Im Rahmen der Erstellung des Übungsprogramms legt die Institution die **mindestens erforderlichen Dokumente** fest und

erstellt **einheitliche Vorlagen**. Mit dieser Maßnahme stellt sie sicher, dass **Übungen vergleichbar und nachvollziehbar** erstellt und dokumentiert werden.

Eine **vollständige Übungsdokumentation** besteht in der Regel aus den in Tabelle 8 dargestellten Dokumenten.

Übungsdokumentation

Dokument	Beschreibung/Verwendung
Übungskonzept	Das Konzept ist ein vollständiger, für alle Beteiligten nachvollziehbarer Leitfaden für die Durchführung der jeweiligen Übung.
Checklisten	Die Checklisten dienen der Planung, Durchführung und Nachbereitung der Übung („Wann gilt welches Dokument?“).
Übungsdrehbuch	Das detaillierte Drehbuch enthält eine abgestimmte Abfolge der einzelnen Übungsschritte und Szenarien.
Übungspräsentation	Die Übungspräsentation enthält die Einspielungen und Ankündigungen. Diese bestehen aus vorbereiteten Ereignissen, die in den Übungsverlauf integriert werden können, um die Lageänderungen zu verdeutlichen.
Übungsprotokoll	Das Protokoll dient der Nachvollziehbarkeit und nachträglichen Auswertung der einzelnen Vorgänge während der Übung.
Fragebögen	Die Fragebögen werden zur Sofortauswertung eingesetzt und vereinfachen die Ermittlung von Verbesserungsvorschlägen der Übungsteilnehmer.
Übungsbericht	Der Übungsbericht ist die Dokumentation der Übungsereignisse und der ermittelten Schwachstellen und Maßnahmenempfehlungen.

Tabelle 8: Dokumente im Übungsprogramm

Die erstellten Übungsdokumente sind allen an der Vorbereitung Beteiligten zugänglich zu machen. Die Übenden erhalten allerdings nur einen groben Rahmen, um den Übungseffekt möglichst groß zu belassen.

Die **Institution soll**

- ein **Übungsprogramm** festlegen und dokumentieren, **das alle internen, gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen erfüllt**
- dieses Übungsprogramm in Kraft setzen und **regelmäßige Übungen** gemäß den getroffenen Definitionen durchführen

Aufgaben der Institution

7 Infrastruktur des Notfall- und Krisenmanagements

Die Behandlung von Notfällen und noch viel mehr von Krisen erfordert Räume, in denen die Beteiligten zusammenkommen und ihre Bewältigungsarbeit durchführen können.

Die Lösung dieser Aufgabenstellung kann auf sehr unterschiedliche Weise erfolgen. Die Institution legt eine für sie **wirtschaftlich vertretbare, aber dennoch ausreichend geeignete Lösung** fest. Dies kann bspw. wie folgt geschehen:

- feste, dedizierte Räume, die nur für das Reaktionsmanagement vorgesehen sind
- teilweise dedizierte Räume (bspw. nur für den Krisenstab)
- bei Bedarf genutzte Besprechungsräume oder Schulungsbereiche

Bei der Identifikation der optimalen Lösung berücksichtigt die Institution **Aspekte wie Gefährdungslage und Exponiertheit**, die spezifischen **Bedürfnisse der Institutionskultur**, die **Größe und Verfügbarkeit von Räumen**, die **Anzahl der Beteiligten** der Reaktionsorganisation und ggf. weitere institutionsspezifische Parameter.

Bei der Planung und Einrichtung der Räumlichkeiten können **folgende** weitere **Aspekte hilfreich** sein:

- gute Erreichbarkeit
- angemessene Größe
- Abhörsicherheit
- Sichtschutz/Verdunklungsmöglichkeiten

Identifikation und Planung geeigneter Räumlichkeiten

- abgegrenzte bzw. separate Besprechungsräume
- zusätzliche Räume für Arbeitsgruppen
- Ruhe- & Verpflegungsräume in der Nähe
- Schutz vor Gefahren
- Notstromversorgung/USV
- Notbeleuchtung

Die Institution berücksichtigt hierbei, dass sowohl das Notfallmanagement als auch das Krisenmanagement Räume benötigt. Idealerweise befinden sich diese in unmittelbarer Nähe.

Die **Institution soll**

- eine **geeignete Infrastruktur für das Notfall- und das Krisenmanagement** in ausreichender Größe definieren und im Bedarfsfall bereitstellen
- eine **Alternative für diese Infrastruktur** vorsehen, sollte diese selber von dem Vorfall betroffen sein

Aufgaben der
Institution

Verzeichnisse

Anhang A

A.1 Bestimmung der relevanten Bausteine

Baustein „Sicherheitsvorfallmanagement“
Baustein „Notfallmanagement“
Baustein „Krisenmanagement“

A.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsstruktur.....	6
Abbildung 2: Prozessmodell Notfall-/Krisenmanagement.....	10
Abbildung 3: Eskalationsablauf.....	11
Abbildung 4: Notfallstab.....	14
Abbildung 5: Dokumentation Notfallmanagement.....	16
Abbildung 6: Aufbau Krisenstab.....	21
Abbildung 7: Dezentrales Krisenmanagement.....	24
Abbildung 8: Konzernstruktur des Krisenmanagements.....	24
Abbildung 9: Dokumentationspyramide Krisenmanagementsystem.....	25
Abbildung 10: Führungssystem.....	27
Abbildung 11: Übungsprogramm.....	39
Abbildung 12: Beispiel Übungsphasen mit Aufgaben.....	40

A.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungsstruktur.....	7
Tabelle 2: Die Struktur des Krisenstabs und seine Aufgaben.....	20
Tabelle 3: Mitglieder des Krisenstabs.....	22

Tabelle 4: Lgearbeit.....	28
Tabelle 5: Matrix Interessengruppen.....	36
Tabelle 6: Kommunikationsmittel und -materialien.....	36
Tabelle 7: Rollen im Übungsprogramm.....	41
Tabelle 8: Dokumente im Übungsprogramm.....	42

Danksagung

Wir bedanken uns bei den vielen Experten, die ihr Fachwissen bei der Erstellung dieses Standards einfließen ließen und durch ihr Engagement die Entstehung erst ermöglicht haben. Insbesondere gilt unser Dank folgenden Autoren und Mitwirkenden: Herr Mathias Köppe und Herr Matthias Müller (HiSolutions AG) sowie Herr Prof. Martin Langer (FH Campus Wien).

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Verfassungsschutz
Merianstraße 100, 50765 Köln
www.verfassungsschutz.de

Herausgeber

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
Godesberger Allee 185-189, 53175 Bonn
www.bsi.bund.de

Herausgeber

ASW Bundesverband
Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Rosenstraße 2, 10178 Berlin
asw-bundesverband.de

Redaktion/Bezugsquelle/Ansprechpartner

Prof. Timo Kob (Gesamtprojektleitung)

Gestaltung, Produktion

HiSolutions AG

Druck

SunCopy GmbH, Berlin

Stand

August 2016

Auflage

1. Auflage

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
