

DIN EN ISO 22361

ICS 03.100.01

Ersatz für
DIN CEN/TS 17091
(DIN SPEC 14414):2019-01

**Sicherheit und Resilienz –
Krisenmanagement –
Leitlinien (ISO 22361:2022);
Deutsche Fassung EN ISO 22361:2022**

Security and resilience –
Crisis management –
Guidelines (ISO 22361:2022);
German version EN ISO 22361:2022

Sécurité et résilience –
Gestion de crise –
Lignes directrices (ISO 22361:2022);
Version allemande EN ISO 22361:2022

Gesamtumfang 50 Seiten

DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 22361:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 292 „Security and resilience“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 391 „Schutz und Sicherheit der Bürger“ erarbeitet, dessen Sekretariat von AFNOR (Frankreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 031-05-02 AA „Organisations- und Steuerungsnormen für den Bevölkerungsschutz“ im DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW).

Bei der Übersetzung vom Englischen ins Deutsche wurde darauf geachtet, dass die verwendeten Begriffe, wenn möglich, mit denen der deutschen Gefahrenabwehr-Nomenklatur übereinstimmen.

Um die Norm international vergleichbar zu halten, orientiert sich der ins Deutsche übersetzte Text sehr eng am englischsprachigen Original. Das führt teilweise zu ungewöhnlichen Formulierungen und einem Satzbau, wie er im Deutschen unüblich ist.

Der englische Begriff „incident“ wird in der DIN EN ISO 22300 primär mit „Zwischenfall“ bzw. „Schadenereignis“ übersetzt. Im Zusammenhang mit Krisenmanagement werden jedoch die Begriffe „Vorfall“ und „Notfall“ häufiger benutzt. „Vorfall“ umfasst Ereignisse, bei denen noch kein Schadenereignis eingetreten ist. In Fällen, in denen bereits ein Schadenereignis eingetreten ist, wird „incident“ in dieser Norm aufgrund der zutreffenderen Bezeichnung im Deutschen mit „Notfall“ übersetzt.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 22300	siehe	DIN EN ISO 22300
ISO 22313	siehe	DIN EN ISO 22313

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Änderungen

Gegenüber DIN CEN/TS 17091 (DIN SPEC 14414):2019-01 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) das Dokument wurde auf Basis der Struktur von DIN CEN/TS 17091 (DIN SPEC 14414):2019-01 grundlegend überarbeitet.

Frühere Ausgaben

DIN CEN/TS 17091 (DIN SPEC 14414): 2019-01

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 22300, *Sicherheit und Resilienz — Begriffe*

DIN EN ISO 22313, *Sicherheit und Resilienz — Business Continuity Management System — Anleitung zur Verwendung von ISO 22301*

— Leerseite —

Deutsche Fassung

Sicherheit und Resilienz —
Krisenmanagement —
Leitlinien (ISO 22361:2022)

Security and resilience —
Crisis management —
Guidelines (ISO 22361:2022)

Sécurité et résilience —
Gestion de crise —
Lignes directrices (ISO 22361:2022)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 14. Oktober 2022 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim CEN-CENELEC-Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, der Republik Nordmazedonien, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Krisenmanagement — Kontext, Grundgedanken und Grundsätze	10
4.1 Das Wesen von Krisen	10
4.2 Merkmale einer Krise	11
4.3 Mögliche Ursachen von Krisen	13
4.4 Vorbereitet sein auf die Reaktion und Wiederherstellung	14
4.5 Grundsätze des Krisenmanagements	15
4.5.1 Allgemeines	15
4.5.2 Grundsatz A: Leitung	15
4.5.3 Grundsatz B: Strategie	15
4.5.4 Grundsatz C: Risikomanagement	15
4.5.5 Grundsatz D: Entscheidungsfindung	16
4.5.6 Grundsatz E: Kommunikation	16
4.5.7 Grundsatz F: Ethik	16
4.5.8 Grundsatz G: Lernen	16
5 Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement	16
5.1 Allgemeines	16
5.2 Elemente des Krisenmanagements	17
5.2.1 Allgemeines	17
5.2.2 Führung	17
5.2.3 Struktur	18
5.2.4 Kultur	19
5.2.5 Kompetenz	19
5.3 Krisenmanagement-Prozess	19
5.3.1 Antizipation	19
5.3.2 Beurteilung	20
5.3.3 Prävention und Schadensminderung	20
5.3.4 Bereitschaft	21
5.3.5 Reaktion	25
5.3.6 Wiederherstellung	28
5.3.7 Ständige Verbesserung	29
6 Führung in der Krise	29
6.1 Zentrale Führungsfertigkeiten und -eigenschaften	29
6.1.1 Allgemeines	29
6.1.2 Funktion und Verantwortlichkeit der Leiter des Krisenstabes	30
6.2 Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion	31
6.2.1 Krisenmanagementkräfte	31
6.2.2 Auswirkungen auf weitere interessierte Parteien	32
7 Strategische Entscheidungsfindung in der Krise	32

7.1	Allgemeines	32
7.2	Warum Entscheidungsfindung herausfordernd sein kann.....	34
7.3	Dilemmata, Verzögerung und Vermeidung von Entscheidungen.....	34
7.4	Probleme bei der Entscheidungsfindung	35
7.5	Effektive Entscheidungsfindung in der Krise.....	35
8	Krisenkommunikation	36
8.1	Allgemeines	36
8.2	Vorbereitung auf eine Krise	36
8.3	Management von Beziehungen und Reputation	37
8.4	Wesentliche Funktionen.....	37
8.4.1	Kommunikationsteam.....	37
8.4.2	Sprecher.....	38
8.4.3	Medienarbeit.....	38
8.5	Strategie für die Krisenkommunikation.....	38
8.6	Wesentliche Grundsätze und Maßnahmen der Krisenkommunikation	39
8.7	Konsistenz der Botschaft.....	40
8.8	Hürden einer effektiven Kommunikation.....	40
8.9	Soziale Medien — Möglichkeiten und Gefahren.....	41
9	Ausbildung, Validierung und Lernen aus Krisen	41
9.1	Allgemeines	41
9.2	Kompetenzentwicklung.....	42
9.3	Ausbildung.....	42
9.4	Übungen.....	44
9.5	Validierung.....	44
9.6	Beurteilung und Lernen.....	45
	Literaturhinweise.....	46

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 22361:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 292 „Security and resilience“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 391 „Schutz und Sicherheit der Bürger“ erarbeitet, dessen Sekretariat von AFNOR gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Mai 2023, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Mai 2023 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt CEN/TS 17091:2018.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Liste dieser Institute ist auf den Internetseiten von CEN abrufbar.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die Republik Nordmazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 22361:2022 wurde von CEN als EN ISO 22361:2022 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 292, *Security and resilience*, in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Komitee für Normung (CEN), Technisches Komitee CEN/TC 391, *Schutz und Sicherheit der Bürger*, in Übereinstimmung mit der Vereinbarung zur technischen Zusammenarbeit zwischen ISO und CEN (Wiener Vereinbarung) erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Dieses Dokument wurde entwickelt, um bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Krisenmanagementfähigkeiten einer Organisation zu helfen. Es legt Grundsätze und Praktiken dar, die für alle Organisationen erforderlich sind.

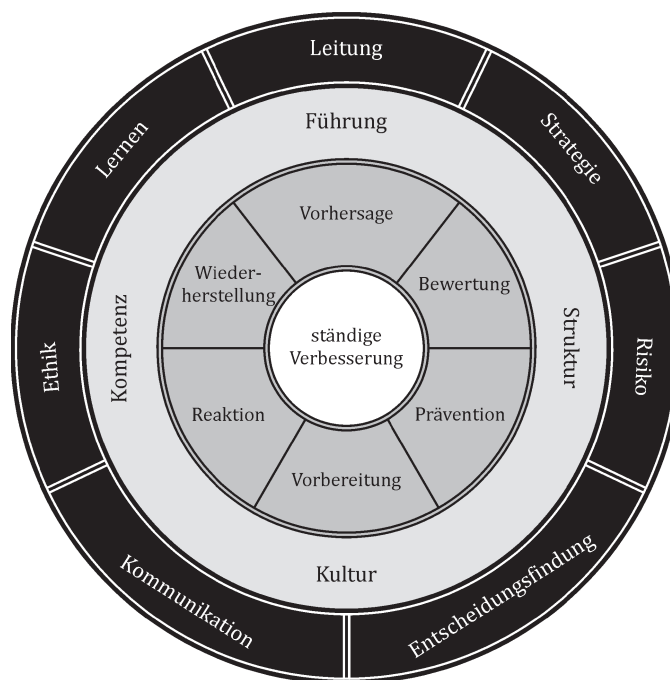
Krisen stellen Organisationen vor komplexe Herausforderungen und möglicherweise auch Chancen, die tiefgreifende und weitreichende Folgen haben können. Die Krisenmanagementfähigkeiten einer Organisation und ihre Fähigkeit, mit einer sich verändernden Umgebung umzugehen, sind entscheidende Faktoren bei der Feststellung, ob eine Situation oder ein Vorfall das Potenzial hat, eine ernste oder existenzielle Bedrohung für die Organisation und ihr Umfeld darzustellen. Die Krise, von der eine Organisation betroffen ist, kann Teil einer umfassenderen Krise sein.

Um sicherzustellen, dass das Krisenmanagement das gewünschte Ergebnis erzielt, sollte die Organisation Folgendes bieten:

- engagierte Führung;
- Strukturen (z. B. Finanzierung, Kommunikation, Beziehungen und Verbindungen, Ausrüstung, Einrichtungen, Informationsmanagement, Grundsätze, Prozesse und Verfahren);
- eine unterstützende Kultur (z. B. Werte, Ethik, Verhaltensregeln);
- kompetentes Personal (z. B. Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltung, flexibles Denken).

Die Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement wird durch ihre Beziehung zu anderen, sich gegenseitig beeinflussenden Bereichen wie Risikomanagement, Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit, Informationssicherheit, (physische) Sicherheit, Bevölkerungsschutz, Reaktion auf einen Notfall und Notfallmanagement beeinflusst.

Die Organisation sollte einen strukturierten Ansatz für das Krisenmanagement wählen, indem sie eine Reihe von Grundsätzen anwendet, auf deren Grundlage ein Rahmen für das Krisenmanagement entwickelt werden kann. Diese zusammenhängenden Grundsätze, der Rahmen und die anwendbaren Prozesselemente unterstützen die zielgerichtete, konsistente und konsequente Umsetzung der Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement (siehe Bild 1).



Legende

	Grundsätze (siehe 4.5)
	Elemente (siehe 5.2)
	Prozess (siehe 5.3)

Bild 1 — Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement — Grundsätze, Rahmen und Prozess

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut:

- Zunächst werden die Grundgedanken des Krisenmanagements beschrieben (siehe Abschnitt 4);
- anschließend werden der Rahmen und der Prozess für den Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement beschrieben (siehe Abschnitt 5).

Die unten stehenden Abschnitte behandeln folgende spezielle Aspekte:

- Führung in der Krise (siehe Abschnitt 6);
- strategische Entscheidungsfindung in der Krise (siehe Abschnitt 7);
- Kommunikation in der Krise (siehe Abschnitt 8);
- Ausbildung, Validierung und Lernen aus Krisen (siehe Abschnitt 9).

Die fortlaufende Verbesserung ist eine Komponente aller Elemente dieses Dokuments (siehe 5.3.7), damit sie als Teil des Prozesses auch alle fähigkeitsbezogenen Elemente abdeckt.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Leitlinien für das Krisenmanagement, die Organisationen dabei helfen, ihre Fähigkeit zum strategischen Krisenmanagement zu planen, einzuführen, aufrechtzuerhalten, zu überprüfen und ständig zu verbessern. Diese Leitlinien können jeder Organisation dabei helfen, eine Krise zu identifizieren und zu bewältigen. Zu den zu berücksichtigenden Elementen gehören:

- Kontext, Grundgedanken, Grundsätze und Herausforderungen (siehe Abschnitt 4);
- Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement (siehe Abschnitt 5);
- Führung in der Krise (siehe Abschnitt 6);
- die Herausforderungen hinsichtlich der Entscheidungsfindung und die Komplexität, mit denen ein Krisenstab im Einsatz konfrontiert ist (siehe Abschnitt 7);
- Krisenkommunikation (siehe Abschnitt 8);
- Ausbildung in, Validierung von und Lernen aus Krisen (siehe Abschnitt 9).

Sie sind zur Anwendung durch das Spitzen-Management mit strategischer Verantwortung für die Bereitstellung von Krisenmanagementfähigkeiten in jeder Organisation vorgesehen. Sie können auch von denjenigen genutzt werden, die unter der Leitung des Spitzen-Managements arbeiten.

Dieses Dokument erkennt die Beziehung zwischen und die gegenseitigen Abhängigkeiten von anderen Disziplinen an, ist aber von diesen Themen getrennt.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 22300, *Security and resilience — Vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 22300 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1 Fähigkeit
Befähigung, ein Vorhaben mit einem bestimmten Ergebnis und unter bestimmten Bedingungen zu verwirklichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Fähigkeit einer Organisation hängt von den verfügbaren Ressourcen und den Grundsätzen, Rahmenbedingungen (Führung, Struktur, Kultur, Kompetenzen) und Prozessen der Organisation ab.

3.2

Krise

unübliche(s) oder außergewöhnliche(s) Ereignis oder Situation, das/die eine *Organisation* (3.13) oder Gemeinschaft bedroht und eine strategische, anpassungsfähige und schnelle Reaktion erfordert, um die Existenzfähigkeit und Integrität der Organisation oder Gemeinschaft zu erhalten

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Ereignis bzw. die Situation kann ein hohes Maß an Komplexität, Instabilität und Unsicherheit beinhalten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Ereignis bzw. die Situation kann die *Reaktionsfähigkeit* (3.1) oder -kapazität der Organisation übersteigen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Aufgrund des Wesens einer Krise ist zusätzlich zu den erprobten Plänen und Verfahren ein flexibler und dynamischer Ansatz erforderlich.

Anmerkung 4 zum Begriff: Bedrohungen können sich auf die Funktionsfähigkeit einer Organisation, ihre Reputation, ihre Marke, ihr physisches, politisches oder geistiges Eigentum, ihre Organisationsstruktur und ihre auf Personen bezogenen, umweltbezogenen und wirtschaftlichen Faktoren auswirken.

Anmerkung 5 zum Begriff: Der Begriff „Organisation“ umfasst auch staatliche und nichtstaatliche Stellen, nationale Behörden im öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungs- (NGOs) und Wohltätigkeitsorganisationen.

3.3

Krisenmanagement

koordinierte Maßnahmen zur Führung, Lenkung und Steuerung einer *Organisation* (3.13) im Hinblick auf *Krisen* (3.2)

3.4

Krisenstab

KS

Gruppe von Personen, die funktional für die Führung der Maßnahmen der *Organisation* (3.13) im Rahmen des *Krisenmanagements* (3.3) verantwortlich sind

3.5

Krisenmanagementplan

KMP

Dokument, in dem festgelegt ist, welche Verfahren und zugehörigen Ressourcen in einer *Krise* (3.2) von wem und wo anzuwenden sind

3.6

Vorfall

Notfall

Ereignis oder Situation, das/die eine Störung, ein Verlust, eine Notlage oder eine *Krise* (3.2) sein kann oder dazu führen könnte

[QUELLE: ISO 22300:2021, 3.1.122, modifiziert — „oder Situation“ wurde der Definition hinzugefügt, in der deutschen Fassung wurden die Benennungen geändert und in der Definition wurde „Notfall“ ersetzt durch „Notlage“.]

3.7

Beteiligte

interessierte Partei

Interessensgruppe

Interessensvertreter

Person oder *Organisation* (3.13), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

3.8

Führungsorganisation

<Organisationen> auf Personen basierendes System, durch das eine *Organisation* (3.13) geleitet, beaufsichtigt und für das Erreichen ihres definierten Ziels verantwortlich gemacht wird

3.9

Lagebericht

mündliche oder schriftliche Zusammenfassung, in welcher der aktuelle Zustand und die mögliche Entwicklung eines *Vorfalles* (3.6) oder einer *Krise* (3.2) sowie die Reaktion darauf dargelegt werden

3.10

Situationsbewusstsein

Wahrnehmung der Gegebenheiten in der Umgebung innerhalb einer bestimmten Zeit und eines bestimmten Raumes, das Verstehen ihrer Bedeutung sowie eine Projektion ihres Zustands in die nahe Zukunft

3.11

Spitzen-Management

Person oder Personengruppe, die eine *Organisation* (3.13) auf der obersten Ebene führt und steuert

3.12

Problem

Ereignis oder Situation, das/die aktuell noch keine langfristigen oder erheblichen negativen Auswirkungen auf die strategischen Ziele, die Reputation oder die Existenzfähigkeit der *Organisation* (3.13) hat, sich aber hierzu entwickeln kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine effektive Reaktion auf aufkommende Probleme kann dazu führen, dass eine *Krise* (3.2) erfolgreich abgewendet wird.

3.13

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Partnerschaft, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

3.14

Krisenkommunikation

interne und externe Kommunikation zur Bereitstellung von Informationen, Aktualisierungen und Anweisungen für interne und externe *interessierte Parteien* (3.7)

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine angemessene Krisenkommunikation kann auch die Reputation und den Ruf der *Organisation* (3.13) schützen und ihr öffentliches Image aufrechterhalten.

4 Krisenmanagement — Kontext, Grundgedanken und Grundsätze

4.1 Das Wesen von Krisen

Krisen können mit hochkomplexen Problemen in Zusammenhang stehen, deren volle Tragweite und Eigenschaften zum Zeitpunkt der Krise unklar sein können. Mögliche Entscheidungen und Maßnahmen können schwerwiegende negative Folgen haben, und die Entscheidungsträger auf allen Ebenen müssen manchmal die am wenigsten nachteilige Lösung wählen (siehe 7.4) sowie grundlegende strategische Dilemmata lösen (oder erkennen und akzeptieren). Das kann bedeuten, dass jede Entscheidung auch Nachteile mit sich bringt und es keine ideale Lösung gibt.

Voreilige oder unüberlegte Entscheidungen über Maßnahmen oder Prozesse des Krisenmanagements können erhebliche Folgen haben und zusätzlichen Schaden verursachen oder die Krisensituation verschlechtern und sollten daher vermieden werden. Wenn die in Erwägung gezogenen Optionen die Auswirkungen einer Krise verringern können, jedoch negative Folgen für andere organisatorische Ziele haben, kann es notwendig sein, die Option zu wählen, die möglicherweise das geringste Ausmaß an Verlusten oder Störungen für die Organisation mit sich bringt.

Krisen gehen häufig mit der Bedrohung von Menschen, der Umwelt, Sachwerten (wie Eigentum oder Informationen) oder Reputation einher.

Eine Krise kann die Organisation dazu veranlassen, ihre Zielsetzungen, Möglichkeiten, Strategien, Taktiken, Praktiken oder Verfahren und ihre Kultur im Rahmen der ständigen Verbesserung zu überprüfen.

Eine gut gemanagte Krise kann die positiven Qualitäten einer Organisation aufzeigen und ihre Reputation verbessern.

4.2 Merkmale einer Krise

Eine Krise kann komplex und herausfordernd sein, kann einer Organisation aber auch Möglichkeiten bieten, ihre Grundwerte, effektiven Kontrollmechanismen, die Führungsorganisation, Krisenreaktionen, Überprüfungen und Lernprozesse zu demonstrieren.

Auch wenn viele Krisen einzigartig zu sein scheinen, gibt es oftmals einheitliche Merkmale. Das Wissen um diese Merkmale ermöglicht die Verbesserung der Krisenmanagementfähigkeiten durch das Erkennen ihrer Unterschiede.

Oftmals wird eine Krise durch einen Notfall ausgelöst. Es bestehen einige gemeinsame Merkmale, die sowohl bei einem Notfall als auch bei einer Krise vorhanden sind. Tabelle 1 verdeutlicht einige der Unterschiede und Bild 2 zeigt die Beziehung zwischen einem Notfall und einer Krise.

Tabelle 1 — Wesentliche Merkmale von Notfällen und Krisen

Merkmale	Notfälle	Krisen
Vorhersehbarkeit	Notfälle sind im Allgemeinen vorhersehbar, obwohl der genaue Zeitpunkt ihres Auftretens, ihr Typ und ihre Auswirkungen variabel sind.	Krisen sind üblicherweise einzigartige, seltene Ereignisse oder Situationen. Einige Krisen können vorhergesehen werden, jedoch sind der Zeitpunkt ihres Auftretens und ihre Auswirkungen üblicherweise nicht immer vorhersehbar.
Beginn	Notfälle können Störungen ohne oder mit kurzfristiger Vorwarnung sein oder sie können durch ein allmähliches Versagen oder einen Kontrollverlust entstehen.	Krisen können auch durch ein Ereignis ohne oder mit kurzfristiger Vorwarnung entstehen. Sie können sich auch aus einem Notfall ergeben, dem nicht begegnet oder der schlecht gemanagt wurde oder sich so ausweitet, dass er Folgen für die Reputation hat und eine Reaktion mit den Instrumenten des Krisenmanagements erfordert.
Dringlichkeit und Druck	Bei der Bewältigung eines Notfalls besteht üblicherweise ein hohes Maß an Dringlichkeit zu handeln, um entweder eine Verschlechterung der Situation zu verhindern oder seine Auswirkungen zu minimieren.	Eine Krise erfordert immer dringend Aufmerksamkeit, da die Auswirkungen sehr groß sein können. Aufgrund der potenziellen Auswirkungen und der Tatsache, dass eine Krise eine breitere Wahrnehmung hat, ist es häufig zu beobachten, dass sie starken Druck auf die Organisation ausübt.