

DIN EN ISO 22361

ICS 03.100.01

Einsprüche bis 2022-01-05

Entwurf

**Sicherheit und Resilienz –
Krisenmanagement –
Leitlinien für die Entwicklung einer Strategie (ISO/DIS 22361:2021);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 22361:2021**

Security and resilience –
Crisis management –
Guidelines for developing a strategic capability (ISO/DIS 22361:2021);
German and English version prEN ISO 22361:2021

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2021-11-05 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an fnfw@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 92 Seiten

DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 22361:2021) 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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

ISO 22300 siehe DIN EN ISO 22300

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

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

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

Titel de: Sicherheit und Resilienz — Krisenmanagement — Leitlinien für die Entwicklung einer Strategie (ISO/DIS 22361:2021)

Titel en: Security and resilience — Crisis management — Guidelines for a strategic capability (ISO/DIS 22361:2021)

Titel fr:

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Krisenmanagement: Kontext, Kernkonzeptionen 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 Bereitschaft zur Reaktion und Wiederherstellung	14
4.5 Grundsätze des Krisenmanagements	15
5 Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement	16
5.1 Allgemeines	16
5.2 Krisenmanagementrahmen	17
5.2.1 Führung	17
5.2.2 Struktur	18
5.2.3 Kultur	19
5.2.4 Kompetenz	19
5.3 Krisenmanagementprozess	19
5.3.1 Vorhersage	19
5.3.2 Beurteilung	20
5.3.3 Verhinderung und Schadensminderung	20
5.3.4 Vorbereitung	21
5.3.5 Reaktion	25
5.3.6 Wiederherstellung	28
5.3.7 Ständige Verbesserung	29
6 Führung im Krisenfall	30
6.1 Grundlegende Führungsfertigkeiten und -eigenschaften	30
6.1.1 Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskraft/-kräfte für Krisenfälle	31
6.2 Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion	32
6.2.1 Krisenmanager	32
6.2.2 Auswirkungen auf weitere interessierte Parteien	32
7 Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall	33
7.1 Allgemeines	33
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 im Krisenfall	35
8 Krisenkommunikation	36
8.1 Einleitung	36
8.2 Vorbereitung auf eine Krise	36
8.3 Management von Beziehungen und Reputation	37

8.4	Wesentliche Funktionen.....	38
8.4.1	Kommunikationsteam.....	38
8.4.2	Sprecher.....	38
8.4.3	Medienarbeit.....	38
8.5	Strategie für die Krisenkommunikation.....	39
8.6	Wesentliche Grundsätze und Tätigkeiten der Krisenkommunikation	39
8.7	Konsistenz der Botschaft.....	40
8.8	Hürden einer effektiven Kommunikation.....	41
8.9	Soziale Medien: die Möglichkeiten und Bedrohungen	42
9	Schulung, Validierung und Lernen aus Krisen.....	42
9.1	Allgemeines	42
9.2	Kompetenzentwicklung.....	43
9.3	Schulung.....	43
9.4	Übungen.....	45
9.5	Validierung	46
9.6	Beurteilung und Lernen	46
	Literaturhinweise.....	48

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 22361:2021) 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.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 22361:2021 wurde von CEN als prEN ISO 22361:2021 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* 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

Diese Norm soll bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Krisenmanagementfähigkeiten einer Organisation helfen. Sie legt Grundsätze und Praktiken fest, die für alle Organisationen nützlich 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 Zwischenfall 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.

ANMERKUNG Siehe Definition von Krise.

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

- festgelegte Führung;
- Strukturen (z. B. Finanzierung, Kommunikation, Beziehungen und Verbindungen, Ausrüstung, Einrichtungen, Informationsmanagement, Grundsätze, Prozesse und Verfahren);
- unterstützende Kultur (z. B. Werte, Ethik, Verhaltensregeln usw.);
- 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 Zwischenfall 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. Dazu sollten Elemente der Organisationskultur, der Führung, der Kompetenzen und der Struktur gehören, die eine zielgerichtete, konsistente und konsequente Umsetzung der Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement unterstützen. (siehe Bild 1)

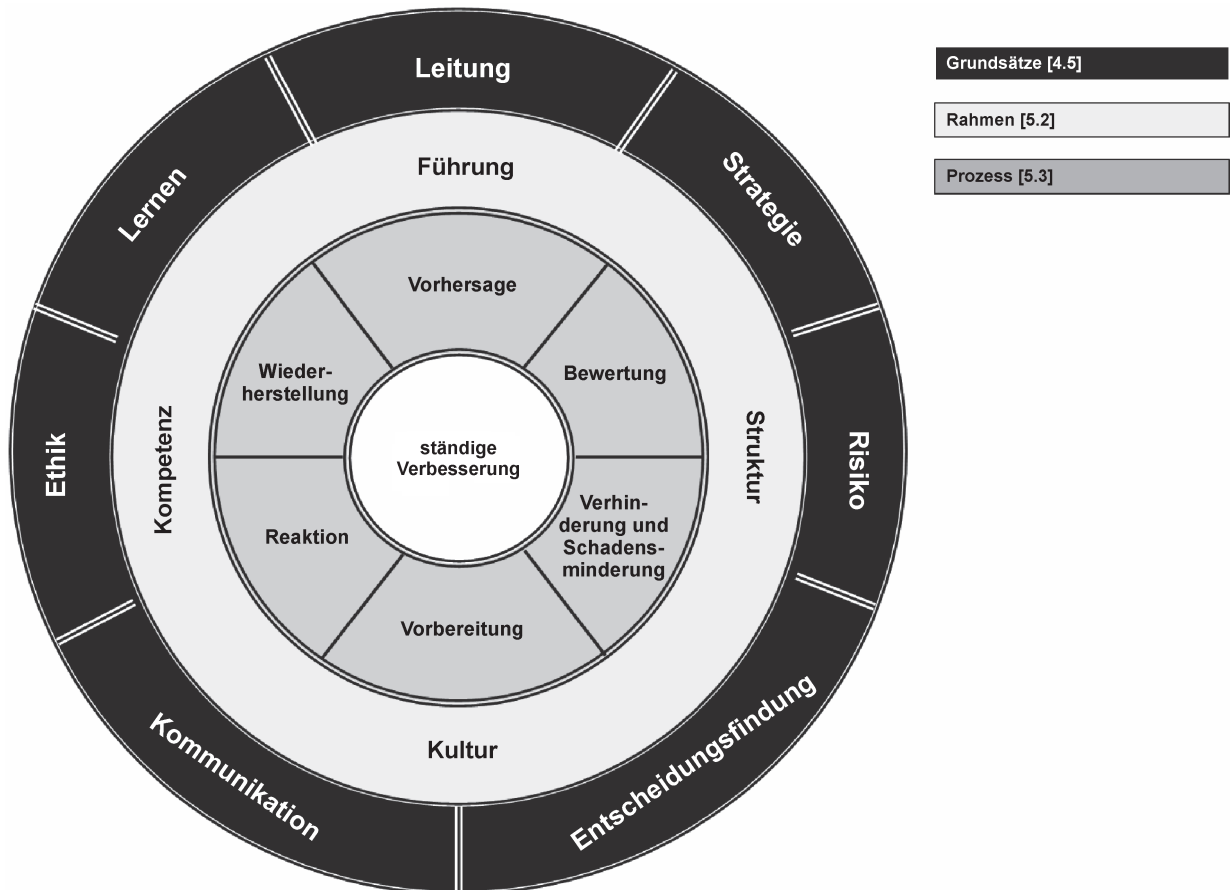


Bild 1 — Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement: Grundsätze, Rahmen und Prozess

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden in Abschnitt 4 die Kernkonzeptionen des Krisenmanagements beschrieben, anschließend werden in Abschnitt 5 der Rahmen und der Prozess für den Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement beschrieben. Die folgenden Abschnitte enthalten weitere Einzelheiten: Führung im Krisenfall (Abschnitt 6), Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall (Abschnitt 7), Kommunikation im Krisenfall (Abschnitt 8) und Schulung, Validierung und Lernen aus Krisen (Abschnitt 9).

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm enthält Leitlinien für das Krisenmanagement, die Organisationen dabei helfen sollen, ihre Fähigkeit zum strategischen Krisenmanagement zu planen, einzurichten, 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, Kernkonzeptionen, Grundsätze und Herausforderungen des Krisenmanagements (Abschnitt 4);
- Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement (Abschnitt 5);
- Führung im Krisenfall (Abschnitt 6);
- die Herausforderungen und die Komplexität, mit denen ein Krisenstab im Einsatz konfrontiert ist (Abschnitt 7);
- Kommunikation im Krisenfall (Abschnitt 8);
- Schulung, Validierung und Lernen aus Krisen (Abschnitt 9).

Sie richten sich an das Spitzen-Management mit strategischer Verantwortung für die Bereitstellung von Krisenmanagementkapazitäten in jeder Organisation. Sie sollen auch von denjenigen genutzt werden, die unter der Leitung der obersten Führungsebene arbeiten. Alle, die Verantwortung tragen, sollten:

- den Krisenmanagementplan und die Strukturen umsetzen;
- die mit dem Krisenmanagement verbundenen Verfahren aufrechterhalten und sicherstellen.

Dieses Dokument erkennt die Beziehung zwischen und die gegenseitigen Abhängigkeiten von verschiedenen 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 <http://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

unübliches oder außergewöhnliches Ereignis oder Situation, das/die eine Organisation 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 weist möglicherweise ein hohes Maß an Komplexität, Instabilität und Unsicherheit auf.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Ereignis bzw. die Situation übersteigt möglicherweise die Reaktionskapazität oder -fähigkeit der Organisation.

Anmerkung 3 zum Begriff: Aufgrund des Wesens von Krisen ist zusätzlich zu den erprobten Plänen und Verfahren eine flexible und dynamische Konzeption erforderlich.

Anmerkung 4 zum Begriff: Bedrohungen können sich auf die Funktionsfähigkeit einer Organisation, ihr Ansehen, ihren Ruf, ihr physisches, politisches und geistiges Eigentum, ihre Organisationsstruktur und auf menschliche, umweltbezogene und wirtschaftliche Faktoren auswirken.

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

3.3

Krisenmanagement

koordinierte Tätigkeiten zur Führung, Lenkung und Steuerung einer Organisation in Bezug auf Krisen

3.4

Krisenstab (KS)

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

3.5

Krisenmanagementplan (KMP)

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

3.6

Zwischenfall

Ereignis oder Situation, das/die eine Störung, ein Verlust, ein Notfall oder eine Krise sein kann oder dazu führen könnte

(ISO 22300, modifiziert durch Aufnahme von „Ereignis oder“)

3.7

Beteiligte (Vorzugsbenennung)

Anspruchsgruppe (zugelassene Benennung)

Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

3.8

Führungsorganisation

an Personen geknüpft 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 der der aktuelle Zustand und die mögliche Entwicklung eines Zwischenfalls oder einer Krise sowie die Reaktion darauf dargelegt werden

3.10

Situationsbewusstsein

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

3.11

Spitzen-Management

Person oder Personengruppe, die eine Organisation 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, das Ansehen oder die Existenzfähigkeit der Organisation hat, sich aber hierzu entwickeln könnte

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine effektive Reaktion auf aufkommende Probleme kann dazu führen, dass eine Krise 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

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine angemessene Krisenkommunikation kann auch das Ansehen und den Ruf der Organisation schützen und ihr öffentliches Image aufrechterhalten.

4 Krisenmanagement: Kontext, Kernkonzeptionen 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 möglicherweise unklar sind. Mögliche Entscheidungen und Handlungen können schwerwiegende negative Folgen haben, und die Entscheidungsträger auf allen Ebenen müssen möglicherweise die am wenigsten nachteilige Lösung wählen (siehe 7.4) und grundlegende strategische Dilemmata lösen (oder erkennen und akzeptieren). Das bedeutet möglicherweise, 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 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 oder Sachwerten wie Eigentum oder auch Informationen und Ansehen einher.

Eine Krise kann eine Organisation dazu veranlassen, ihre Zielsetzungen, Möglichkeiten, Strategien, Taktiken, Praktiken oder Verfahren oder ihre Kultur im Rahmen der ständigen Verbesserung zu überprüfen. Eine Organisation, die infolge einer Krise von der Öffentlichkeit oder den Medien unter die Lupe genommen wird, sollte Vertrauen in Ihre Plan demonstrieren, ihre Praktiken bei Bedarf auch zu überprüfen und zu ändern und für Entscheidungen des Managements die Verantwortung zu übernehmen.

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, sie kann einer Organisation aber auch Möglichkeiten bieten, ihre Grundwerte, effektiven Kontrollmechanismen, Steuerung, Krisenreaktionen, Überprüfungen und Lernprozesse zu demonstrieren.

Auch wenn viele Krisen einzigartig zu sein scheinen, gibt es oftmals einheitliche Merkmale. Das Verständnis dieser Merkmale ermöglicht die Verbesserung der Krisenmanagementfähigkeiten durch das Verständnis der Unterschiede in der Ausprägung dieser Merkmale.

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

Tabelle 1 — Wesentliche Unterschiede zwischen Zwischenfällen und Krisen

Merkmale	Zwischenfälle	Krisen
Vorhersehbarkeit	Zwischenfälle 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	Zwischenfälle 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 Zwischenfall ergeben, der nicht eingedämmt oder schlecht gemanagt wurde oder sich so ausweitet, dass er Folgen für die Reputation hat und eine Reaktion auf Krisenebene erfordert.
Dringlichkeit und Druck	Bei der Bewältigung eines Zwischenfalls besteht üblicherweise ein hohes Maß an Dringlichkeit zu handeln, um entweder eine Verschlechterung der Situation zu verhindern oder ihre 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 üblich, dass sie starken Druck auf die Organisation ausübt.

Merkmale	Zwischenfälle	Krisen
Auswirkungen	<p>Zwischenfälle sind Ereignisse, deren Bewältigung zwar beträchtliche Ressourcen in Anspruch nehmen kann, die aber nie die Existenz der Organisation bedrohen oder langfristige Auswirkungen auf ihr Ansehen haben. Die Auswirkungen sind üblicherweise lokal oder betreffen nur einen Teil der Organisation.</p> <p>Zwischenfälle sind üblicherweise kontrollierbar, und obwohl die Auswirkungen auf die Beteiligten schwerwiegend sein können, sind sie kontrollierbar und vorübergehend. Ein Zwischenfall kann zu einer Abwägung unterschiedlicher rechtlicher Interessen führen.</p>	<p>Krisen können die gesamte Organisation stören oder beeinträchtigen und dabei organisatorische, geografische und sektorale Grenzen überschreiten. Da Krisen häufig komplex und inhärent unsicher sind, können die langfristigen Auswirkungen schwer zu beurteilen sein. Eine schlecht bewältigte Krise kann zu einem katastrophalen Verlust von Funktionalität, Werten, Vertrauen und Ansehen führen. Diese negativen Auswirkungen können die Organisation nachhaltig beeinträchtigen. Eine Krise kann zu der Konsequenz führen, dass die Rechtslage während der Krise angepasst werden muss.</p> <p>Die Größe, der Standort und der Typ einer Organisation könnten sie anfälliger für bestimmte Zwischenfälle machen, die sich zu einer Krise entwickeln können.</p>
Einschätzung durch Öffentlichkeit, Medien und andere Beteiligte	<p>Ein effektives Zwischenfallmanagement, bei dem unerwünschte Ereignisse schnell identifiziert, die Auswirkungen rasch gemindert und der übliche Betrieb schnell wiederhergestellt werden, wird wahrscheinlich wenig oder gar keine negative Aufmerksamkeit in den Medien erregen.</p> <p>Eine negative Medienpräsenz könnte sich auf einen Ort oder eine bestimmte Gruppe beschränken. Es besteht jedoch immer die Möglichkeit, dass sich die negative Medienpräsenz ausweitet und auf weitere Gruppen übergreift, sodass sich das Ereignis zu einer Krise entwickelt.</p>	<p>Krisen führen wahrscheinlich zu erheblicher Hinterfragung und großem Interesse bei den Beteiligten, einschließlich der Öffentlichkeit, Nutzern von Produkten und Dienstleistungen, bestimmten Gruppen (z. B. Regulierungsbehörden, Aktionären oder Branchenverbänden) und der Medien, einschließlich der sozialen Medien.</p> <p>Für welche Beteiligte die Krise von Relevanz ist, hängt vom Typ des Ereignisses ab, wen es bedroht und wer davon betroffen ist. Es ist sehr wahrscheinlich, dass alle Maßnahmen und Reaktionen der Organisation hinterfragt werden, und jede vermeintlich schlechte Entscheidung und jeder Versuch, sich aus der Verantwortung zu ziehen, jede Schuldzuweisung an andere, jede schlechte Behandlung von Betroffenen oder jeder Versuch, die Kosten der Reaktion zu senken, kann zu weiterer anhaltender Kritik und einer Verschärfung der Krise führen oder könnte neue Herausforderungen schaffen.</p>
Kontrollierbarkeit durch festgelegte Pläne und Verfahren	<p>Zwischenfälle können häufig unter Verwendung von Plänen gelöst werden, die Verfahren und Strukturen für das Management von Zwischenfällen sowie Einzelheiten zu vorgegebenen Lösungen und verfügbaren Ressourcen enthalten.</p>	<p>Krisen sind aufgrund ihrer Neuartigkeit, ihrer inhärenten Unsicherheit und des potenziellen Ausmaßes und der Dauer ihrer Auswirkungen selten allein durch die Anwendung festgelegter Verfahren und Pläne zu lösen. Sie erfordern eine flexible, kreative, strategische und nachhaltige Reaktion der Führung, die auf den Werten der Organisation und auf soliden Strukturen, Verfahren, Planungen, Schulungen und Übungen für das Krisenmanagement basiert.</p> <p>Krisen fordern die Fähigkeiten der Organisation über ihre inhärente Bewältigungskapazität hinaus heraus.</p>

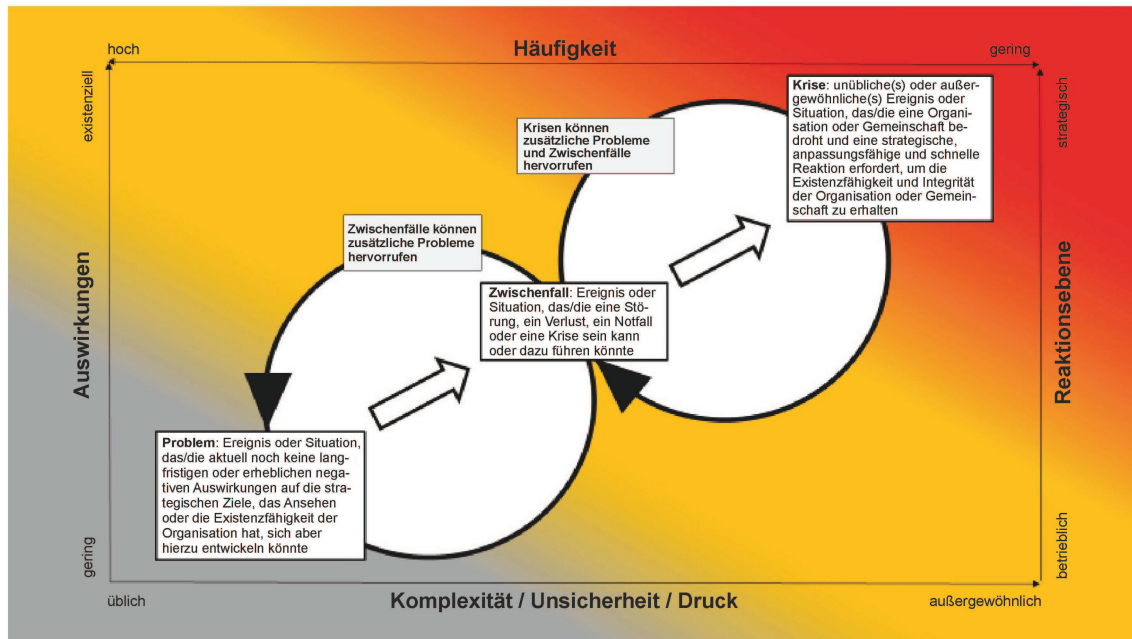


Bild 2 — Beziehungen zwischen Problemen, Zwischenfällen und Krisen sowie deren Merkmale

4.3 Mögliche Ursachen von Krisen

Krisen können auf verschiedene Weisen verursacht werden, z.B. durch:

- 1) Störungen, die unmittelbare und strategische Auswirkungen haben. Die Störungen können aufgrund von Vorsatz, Fehlverhalten oder Fahrlässigkeit oder aus dem (vermeintlichen oder tatsächlichen) Versäumnis, Produkte oder Dienstleistungen zu liefern, die die Erwartungen oder gesetzlichen Anforderungen an Qualität oder Sicherheit erfüllen, aus unpopulären (politischen) Entscheidungen oder Maßnahmen, Gerüchten und falschen Informationen entstehen;
- 2) Turbulenzen, wie Veränderungen in der öffentlichen Berichterstattung im Markt und bei den Präferenzen der Interessierten, technologischen Entwicklungen, Gesetzen und Vorschriften, Wettbewerb und Übernahmedrohungen;
- 3) schlecht gemanagte Zwischenfälle und das Aufkommen latenter und versteckter Probleme mit nicht akzeptablen Folgen für das Vertrauen in das Ansehen und die Marke einer Organisation. Solche Probleme können sich im Laufe der Zeit verstärken. Die Ursachen hierfür sind üblicherweise zurückzuführen auf:
 - i) unzureichende Führung, die es zulässt, dass nicht auf allmähliche und schrittweise Abweichungen von den Qualitäts-, Zuverlässigkeits-, Sicherheits- oder Managementverfahren reagiert wird und dies als alltägliche Arbeitsweise akzeptiert;
 - ii) praktische, aber nicht vorgesehene Behelfslösungen, die zur Routine werden, z. B. aufgrund zu komplizierter Prozesse, unrealistischer Zeitpläne, chronischen Personalmangels und unzureichender Aufsicht;
 - iii) Mängel bei der Aufsicht und Prozessüberwachung, die die Erwartung fördern, dass man mit unerwünschtem Verhalten „durchkommt“ oder dass es möglich ist, kleinere Versagen nicht zu melden, oder dass man sich zu sehr darauf verlässt, dass die Kontrollen alle Fehler aufdecken werden, anstatt davon aus zu gehen, dass die Qualitätskontrollen nur vereinzelt Probleme identifizieren;

- iv) Kulturen der Schuldzuweisung, die zur Vertuschung von Risiken und Problemen ermutigen sowie das Fehlen eines gemeinsamen Sendungsbewusstseins und einer gemeinsamen Zielsetzung, was zu einer defensiven (wenn nicht feindseligen) „die-und-wir“-Haltung zwischen Personal und Management, zwischen verschiedenen Teilen der Organisation und zwischen der Organisation und externen Beteiligten führt;
- v) schlechtes Verhalten (oder als schlecht wahrgenommenes Verhalten) der Führungskräfte der Organisation, einer einzelnen Führungskraft oder der Organisation als Ganzes (z. B. Lügen; falsche Darstellung von Dienstleistungen oder Produkten und Ergebnissen; das Versäumnis, Entscheidungen zu revidieren oder Produkte zurückzurufen, wenn bekannt ist, dass diese eine Gefahr für den Käufer oder die Öffentlichkeit darstellen; Handlungen, die im Widerspruch zu den Werten der Organisation stehen; illegale Aktivitäten; oder vorsätzliche Verstöße gegen Vorschriften);
- vi) schlechte Schulung und Entwicklung von Personal und Führungskräften oder schrittweiser Verlust von Fertigkeiten und Wissen;
- vii) menschliche Faktoren einschließlich Ermüdung, Stress, persönliche Probleme, Arbeit unter ungewohnten Bedingungen;
- viii) ineffizientes Personalmanagement (z. B. Versäumnis, aus früheren Ereignissen zu lernen; unrealistische Zeitpläne; chronischer Personalmangel; und unzureichende Aufsicht), externe Faktoren (z. B. extreme Wetterereignisse, Pandemien und Zwischenfälle durch Verlust von Zulieferungen oder Daten);
- ix) externe Faktoren, die sich auf die Menschen, den Betrieb, das Ansehen, die Technologie und die materiellen wie immateriellen Werte der Organisation auswirken können, z. B. extreme Wetterereignisse und Zwischenfälle, die durch kritische Verluste bei Zulieferungen oder Daten ausgelöst werden;
- x) unzureichende Vorbereitung (Pläne, Verfahren und Organisation) auf den Umgang mit Zwischenfällen;
- xi) Versäumnis, Maßnahmen auf höhere Ebene auszulösen aufgrund mangelnder Befähigung, Auswahl oder Kultur

Es gibt immer mehrere Faktoren, die zu Krisen beitragen und sie beeinflussen. Diese können sowohl von innerhalb als auch von außerhalb der Organisation kommen. Sie können auf komplexe Weise miteinander interagieren, was es schwierig macht, sie zu identifizieren und zu handhaben. Dies führt dazu, dass flexible Planungsansätze anstelle starrer Konzeptionen benötigt werden. Auch wenn der Ursprung eines Zwischenfalls anfangs einfach erscheint, kann eine weitere Überprüfung systemische Schwächen im Management der Organisation aufdecken. Wenn ein Zwischenfall nicht effektiv gemanagt wird, kann er sich zu einer Krise ausweiten.

Strategien und Maßnahmen des Krisenmanagements sollten die Ziele und Werte der Organisation widerspiegeln. Handlungen entgegen der Grundwerte könnten die Situation verschlimmern.

4.4 Bereitschaft zur Reaktion und Wiederherstellung

Die Unsicherheit von Krisensituationen erfordert, dass die Funktionen und Verantwortlichkeiten in Krisensituationen bekannt sind und Maßnahmen klar sowie methodisch beaufsichtigt und geleitet werden. Entscheidungen sollten mit den Grundwerten der Organisation im Einklang stehen. Die Organisation sollte sich auf eine schwierige Entscheidungsfindung vorbereiten und die Bedeutung klarer und kohärenter Maßnahmen und Kommunikation während der Krise betonen.

Die Organisation sollte festlegen, wie sie ihre Ressourcen für das Krisenmanagement mobilisieren und die damit verbundenen Prozesse aktivieren kann. Eine schnelle Reaktion auf eine Krise ist entscheidend. Leugnen, Selbstgefälligkeit oder Verzögerung durch strategische Entscheidungsträger kann die Auswirkungen und die Anfälligkeit der Organisation erhöhen, die Reaktion erschweren und die Kapazität zur Wiederherstellung beeinträchtigen. Krisen können so außerordentlich anspruchsvoll sein, dass keine Vermutungen zur Fähigkeit des Personals (unabhängig von Dienstalter, Gehaltsgruppe oder Erfahrung), sie zu bewältigen und die Organisation aus einer Krise zu führen, angestellt werden sollten.

Erfolgreiches Krisenmanagement erfordert Flexibilität und Kreativität. Es kann ein Agieren außerhalb der üblichen „Regeln“ der Organisation oder ihres geschäftlichen Umfelds und die Bereitschaft beinhalten, ihr Handeln zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Von den Führungskräften der Organisation erfordert dies, dass sie klar denken, über strategischen Weitblick verfügen, entscheidungsfreudig und in einer Weise handlungsfähig sind, die die Grundwerte der Organisation widerspiegelt. Insbesondere sollten die Führungskräfte den von der Krise Betroffenen gegenüber mitfühlend agieren und dieses Verhalten von der gesamten Organisation fordern und fördern.

4.5 Grundsätze des Krisenmanagements

Die folgenden Grundsätze bilden die Grundlage für die Bewältigung von Krisen durch Festlegung des Rahmens, der Prozesse und des Aufbaus von Fähigkeiten des Krisenmanagements.

Grundsatz A – Leitung

Krisenmanagement hängt von einer effektiven Leitung auf allen Ebenen der Organisation ab

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement hängt von einem klaren Verständnis der Strukturen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ab.

Die Kapazität von Mitarbeitern, auf eine Krise zu reagieren, wird davon beeinflusst, ob sie ihre Funktionen und Verantwortlichkeiten verstehen und ob sie ausreichend geschult sind, um den Anforderungen der Krise kompetent und selbstsicher gerecht zu werden.

Grundsatz B – Strategie

Krisenmanagement ist eine strategische Fähigkeit

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung der Fähigkeit zum Krisenmanagement hängen davon ab, dass die Führung den Wert und die Bedeutung des Krisenmanagements für die Organisation kommuniziert, Ziele festlegt und Ressourcen zum Erreichen dieser Ziele bereitstellt.

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement orientiert sich an den Grundwerten und Prioritäten der Organisation sowie an den möglichen Folgen und Auswirkungen der Krise.

Grundsatz C – Risiko

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement ist dynamisch und beruht auf effektivem Risikomanagement

Ein anpassungsfähiges und rechtzeitiges Krisenmanagement hängt von einem Situations- und Risikobewusstsein ab, das die Organisation in die Lage versetzt, ihre interne und externe Umgebung aktiv zu überwachen und ihre potenziellen Anfälligkeiten und Chancen zu beurteilen.

Ein effektives Management von Veränderungen, Risiken und einer dynamischen Umgebung ermöglicht es der Organisation, Krisen vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren.

Die Fähigkeit einer Organisation zur Krisenbewältigung ist ein Maß für ihre Kapazität, sich zu wandeln und anzupassen, unter sich ändernden Umständen Chancen zu schaffen und agil und flexibel zu arbeiten.

Die Organisation sollte ihre Risikomanagementaktivitäten in die Kerngeschäftsfunktionen integrieren, um ihre Kapazität zu verbessern, eine potenzielle Krise und sich ändernde Umstände vorherzusehen und darauf zu reagieren.

Grundsatz D – Entscheidungsfindung

Effektive Entscheidungsfindung erfordert gutes Informationsmanagement, Situationsbewusstsein und Verständnis der Interessen von Beteiligten

Führungskräfte in der gesamten Organisation sollten sich durch Situationsbewusstsein und Informationsmanagement ein Wissen aufbauen, um Entscheidungen auf Grundlage gesicherter Informationen, Logik und Urteilsvermögen sowie auf Grundlage des Vorhersehens der Auswirkungen möglichen Folgen zu treffen.

Die Organisation sollte bei allen Entscheidungen ihre strategischen Zielsetzungen, Grundwerte und Prioritäten berücksichtigen.

Grundsatz E – Kommunikation

Krisenmanagement erfordert effektive Kommunikation

Die Organisation sollte genaue, glaubwürdige und aktuelle Informationen an Beteiligte (einschließlich solcher innerhalb der Organisation) weitergeben, um ihre Fähigkeit zum Krisenmanagement auszubauen und ihr Ansehen und ihre Integrität zu schützen.

Grundsatz F – Ethik

Die Reaktion einer Organisation auf eine potenzielle Krise orientiert sich an ihren Grundwerten und ethischen Erwartungen

Die Demonstration angemessener ethischer Grundsätze und Werte erhöht die Unterstützung durch interessierte Parteien, schafft Vertrauen und trägt zum Schutz und zur Verbesserung von Marke und Ansehen bei.

Grundsatz G – Lernprozesse

Die Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement wird durch Lernprozesse innerhalb der Organisation verbessert

Eine Organisation lernt, indem sie sicherstellt, dass die Menschen, deren Rollen und Verantwortlichkeiten sich auf das Krisenmanagement beziehen, durch Schulungen, Übungen und Lernen aus internen und externen Erfahrungen kompetent sind.

5 Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement

5.1 Allgemeines

Auch für eine gut vorbereitete Organisation können Krisen Herausforderungen darstellen. Eine ausgereifte und integrierte Fähigkeit zum Krisenmanagement kann die Organisation dabei unterstützen, Krisen vorherzusehen, auf sie zu reagieren und sich davon zu erholen, so dass ihr Werte und ihre Ziele geschützt werden.

Effektives Krisenmanagement sollte Folgendes beinhalten:

- Erkennen von Situationen, die eine Aktivierung des Krisenmanagements erfordern;

- kompetente Menschen, die dafür verantwortlich sind, Situationen schnell zu analysieren, Strategien festzulegen, Optionen zu identifizieren, Entscheidungen zu treffen und deren mögliche Auswirkungen zu beurteilen;
- allgemeines Verständnis der Grundsätze, die dem Krisenmanagement zugrunde liegen;
- Strukturen und Geschäftsprozesse, um Entscheidungen in Maßnahmen umzusetzen, diese Maßnahmen zu beurteilen und die Tätigkeiten angemessen zuzuweisen, um sicherzustellen, dass die Änderungen umgesetzt werden;
- Personal, das in der Lage ist, die Vision, die Absichten und die Strategie des Spitzenmanagements zu teilen, zu unterstützen und umzusetzen;
- die Fähigkeit, Lösungen durch den rechtzeitigen Einsatz der entsprechenden Ressourcen zu unterstützen;
- eine Organisationsstruktur, die die fortlaufende Krisenmanagementfähigkeit unterstützt und aufrechterhält;
- eine Kultur, die die Grundsätze des Krisenmanagements unterstützt.

Um ihre Fähigkeit zum Krisenmanagement aufzubauen, sollte die Organisation einen Rahmen und einen Prozess erstellen. Der Rahmen sollte Führung, Struktur, Kultur und Kompetenz umfassen. Der Krisenmanagementprozess sollte Vorhersage, Beurteilung, Prävention, Vorbereitung, Reaktion und Wiederherstellung umfassen. Der Rahmen und der Prozess sollten ständig verbessert werden.

5.2 Krisenmanagementrahmen

Der Zweck des Krisenmanagementrahmens ist es, die Organisation bei der Integration des Krisenmanagements in ihre Tätigkeiten und Funktionen zu unterstützen. Die Organisation sollte einen Krisenmanagementrahmen erstellen, um die Beziehung zwischen den Grundsätzen des Krisenmanagements, den Schlüsselmerkmalen eines effektiven Krisenmanagements und den Schlüsselementen des Managementprozesses, die auf den Grundsätzen des Krisenmanagements beruhen, darzustellen. Die Übernahme des Rahmens sollte das Verständnis der Beziehung zwischen dem Krisenmanagementprozess und anderen organisatorischen Prozessen erleichtern.

5.2.1 Führung

Die Einbeziehung des Spitzenmanagements in das Krisenmanagement ist ein entscheidender Beitrag zur Entwicklung einer Fähigkeit zum Krisenmanagement. Das Spitzenmanagement sollte sicherstellen, dass:

- die Zielsetzungen des Krisenmanagements mit der strategischen Ausrichtung und den Grundwerten der Organisation vereinbar sind;
- das Krisenmanagement auf den Kontext der Organisation zugeschnitten ist;
- Engagement für die Fähigkeit zur Krisenbewältigung deutlich ist;
- das Krisenmanagement auf ein Erreichen des angestrebten Ergebnisses ausgerichtet und unterstützt wird;
- die Bedeutung und der Nutzen des Krisenmanagements kommuniziert werden;
- das Krisenmanagement in die Prozesse der Organisation integriert wird;
- Ressourcen für das Krisenmanagement verfügbar sind;

- die ständige Verbesserung des Krisenmanagements gefördert wird.

Das Spitzen-Management sollte eine Strategie für das Krisenmanagement festlegen und dokumentieren. Die Strategie sollte als Grundlage für die weiteren Aktivitäten im Zusammenhang mit der Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Krisenmanagements dienen. Die Strategie sollte:

- das Engagement des Spitzen-Managements für das Krisenmanagement darlegen;
- die Ziele des Krisenmanagements darlegen;
- grob beschreiben, wie das Erreichen der Ziele vorgesehen ist;
- Prioritäten und Leitlinien für die Bereitstellung von Schlüsselementen der Fähigkeit zur Krisenbewältigung der Organisation sowie der entsprechenden erforderlichen finanziellen, technischen und personellen Ressourcen festlegen;
- die Verantwortlichen für die verschiedenen Elemente, die Gesamtkoordination und die Einbindung des Krisenmanagements identifizieren;
- die für die Umsetzung der Fähigkeiten zum Krisenmanagement erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten identifizieren, dokumentieren und kommunizieren;
- Mechanismen zur Überprüfung und zur Sicherstellung bereitstellen, dass die Strategie weiterhin unterstützt wird und mit den allgemeinen strategischen Zielen der Organisation übereinstimmt sowie dass die Fortschritte anhand der vereinbarten Ergebnisse überwacht und bewertet werden;
- regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie aktuell bleibt.

Das Spitzen-Management ist für die allgemeine Resilienz seiner Organisation verantwortlich und sollte (eine) Person(en) mit geeigneten Befugnissen ernennen, die für die Entwicklung und Umsetzung der Fähigkeit zum Krisenmanagement sowie für die Aufrechterhaltung und das Management dieser Fähigkeit in der gesamten Organisation verantwortlich ist/sind. Sie sollte auch die für jedes Element der Fähigkeit benötigten Ressourcen und die damit verbundenen Anforderungen an die Schulung berücksichtigen.

5.2.2 Struktur

Die Organisation sollte eine Organisationsstruktur aufbauen und die Mittel bereitstellen, um die Fähigkeit zum Krisenmanagement zu entwickeln und zu unterstützen, die Folgendes beinhaltet:

- Rollen, Befugnisse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (diese können außerhalb der alltäglichen Rollen und Zuständigkeiten liegen und sich von diesen unterscheiden);
- Vorschriften und Leitlinien für Einbeziehung, Information und Kommunikation;
- Prozesse und Verfahren;
- Einrichtungen und Werkzeuge;
- Qualitätssicherung und -kontrolle;
- ein System für die Speicherung und den Austausch/Transfer von Wissen – insbesondere in Organisationen mit wechselndem Spitzen-Management.

Die Organisation sollte das Krisenmanagement mit anderen relevanten Aktivitäten der Organisation verbinden.

5.2.3 Kultur

Die Führung der Organisation sollte die Entwicklung einer positiven Einstellung und Kultur unter allen Mitarbeitern und interessierten Parteien fördern, die die Grundwerte der Organisation und die konsequente Anwendung ihrer Erwartungen, Strategien und Verfahren für das Risikomanagement aufrechterhält und Folgendes anerkennt:

- Risikobewusstsein: kontinuierliche Identifizierung und Verständnis der organisatorischen Risiken, Nutzung der vorhandenen Kompetenzen;
- Engagement für das Krisenmanagement: Engagement für das Krisenmanagement und Anerkennung der Bedeutung des Krisenmanagements;
- Frühwarnung: ermutigt Menschen, mögliche Frühwarnzeichen zu beachten;
- Resilienz der Organisation: unterstützt die Resilienzplanung und ermutigt alle, ihre Rolle und ihren Beitrag zum Erfolg der Organisation zu verstehen;
- Bewusstsein der Organisation: offene Kommunikation von Zielen, Zielsetzungen und Visionen durch Schulungen und Übungen;
- psychologische Sicherheit: Hilfe bei der „angemessenen Remonstration“ oder Ermutigung von Personen, kleine Vorkommnisse anzusprechen, die eskalieren können.

Die Organisation sollte ihre Fähigkeit entwickeln, die latenten Bedingungen innerhalb und außerhalb der Organisation, die einzeln oder in Kombination zu einer erfolgreichen Krisenmanagementkultur beitragen, zu erkennen, zu beurteilen und zu kommunizieren.

5.2.4 Kompetenz

Es ist wichtig, den gewünschten Zustand, die Erfolgskriterien und die Schritte zur Festlegung von Kompetenzstufen in allen Bereichen des Krisenmanagements zu verstehen.

Die Organisation sollte das Krisenmanagement in die Ansätze zur Entwicklung und Erhaltung von Kompetenzen und Lernprozessen in der Organisation einbinden. Diese Einbindung sollte Folgendes umfassen:

- Entwicklung des Bewusstseins, der Kenntnisse, Fertigkeiten und einer positiven Einstellung zum Krisenmanagement auf individueller, Team- und Organisationsebene und zwischen Organisationen;
- Nutzung von Kompetenzmanagementprozessen und -verfahren im Rahmen des Krisenmanagements;
- systematische Verfahren für Überprüfungen und Lernprozesse im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement;
- Lernen in der Organisation als Mittel zur ständigen Verbesserung der Fähigkeit zum Krisenmanagement.

5.3 Krisenmanagementprozess

5.3.1 Vorhersage

Die Organisation sollte potenzielle Krisen vorhersehen, indem sie Folgendes einrichtet:

- Früherkennungsprozesse für die Identifikation potenzieller Krisen, die möglicherweise mittel- bis langfristig auftreten, und solcher, die möglicherweise mit sehr kurzer Vorwarnzeit eintreten;

- Prozesse zur Identifikation potenzieller Krisen und für das Management der Eskalation der Warnung auf die angemessene Ebene und zur Information der Krisenreaktion;
- Systeme zur Frühwarnung vor potenziellen Krisen;
- Angemessene Hinterfragung von Entscheidungen und Strategien.

5.3.2 Beurteilung

Die Organisation sollte potenzielle Krisen beurteilen, indem sie für Folgendes sorgt:

- ein gut nachvollziehbares und integriertes Verhältnis zwischen den Risikomanagementaktivitäten und dem Geschäftsbetrieb sowie der Führung;
- Anerkennung und Akzeptanz, dass sich Krisen unabhängig von der Effektivität bestehender Kontrollen entwickeln können und dass eine Vorbereitung der Organisation notwendig ist, um diese wirksam zu bewältigen;
- Verhaltensweisen, die das Situationsbewusstsein fördern;
- schnelle Erkennung und Eskalation von Problemen und Zwischenfällen;
- ein Verständnis der Risikoumgebung, in der die Organisation tätig ist.

5.3.3 Verhinderung und Schadensminderung

Die Organisation sollte anerkennen, dass Krisen auf unterschiedliche Weise verursacht werden können, und versuchen, sie durch eine Kombination von organisatorischen, technischen und menschlichen Maßnahmen zu verhindern. Wenn eine Verhinderung nicht möglich ist, sollten Strategien zur Schadensminderung in Betracht gezogen werden.

Die Organisation sollte die Verhinderung von Krisen mit anderen Aktivitäten in Bezug auf Gefährdungen, Bedrohungen und Risiken verbinden.

Zusätzlich sollte die Organisation Taktiken, Methoden und Verfahren festlegen, die Mitarbeitern und interessierten Parteien Anhaltspunkte zu Folgendem bieten:

- Verhinderung und Schadensminderung durch effektive Methoden des Risikomanagements;
- Wertebewusstsein, das die Anerkennung von und das Handeln nach Werten wie Ethik, Haftung, Nachhaltigkeit und Verhaltenskodex beinhaltet;
- Frühwarnung durch frühzeitige Kommunikation potenzieller Risiken, um eine angemessene Aufmerksamkeit und Beurteilung der potenziellen Folgen zu ermöglichen;
- Fähigkeit, in angemessener, sinnvoller und koordinierter Weise auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren;
- Redundanz und Anpassung, um die Flexibilität der Organisation bei unvorhergesehenen Umständen und Bedürfnissen sicherzustellen.

Die Verhinderung von Krisen sollte fortlaufend betrieben werden.

5.3.4 Vorbereitung

Die Organisation sollte sich auf Krisen vorbereiten, indem sie allgemeine Fähigkeiten entwickelt, die sie in die Lage versetzen, auf jede Situation angemessen zu reagieren. Dies beinhaltet die Entwicklung der folgenden Schlüsselemente:

- Krisenmanagementplan;
- Informationsmanagement;
- Situationsbewusstsein;
- Struktur, Zusammensetzung und Befugnisse des Krisenstabs (KS) sowie Erwartungen an diesen, mit einer angemessenen Aufsicht zur Überprüfung seiner Tätigkeiten und Entscheidungen;
- Gewährleistung der Resilienz der KS-Struktur durch die Ernennung von Bevollmächtigten und deren Vertretern für jede KS-Funktion und Sicherstellung, dass alle KS-Mitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben angemessen geschult und kompetent sind sowie über ausreichende Ressourcen verfügen.

Um zeitnah und gut organisiert reagieren zu können, sollte die Organisation:

- die zuständigen Mitglieder des KS informieren und alarmieren;
- Informationsmanagement betreiben und Situationsanalysen bereitstellen.

5.3.4.1 Krisenmanagementplan (KMP)

Die Organisation sollte einen kurz gefassten und prägnanten KMP entwickeln, der verstanden, umgesetzt und geübt werden kann, bevor er benötigt und im Krisenfall eingesetzt wird. Der KMP sollte nicht szenarioabhängig sein, kann aber Informationen für den Umgang mit spezifischen Krisen und Folgendes beinhalten:

- rechtliche und behördliche Anforderungen;
- den Aktivierungs- und Eskalationsmechanismus für eine Krisenreaktion und dessen Funktionsweise;
- die Zuweisung von Befugnissen und Verantwortung für Entscheidungen und Maßnahmen in einer Krise;
- primäre und alternative Kontaktinformationen von Personen, die im Krisenfall zu kontaktieren sind;
- Einzelheiten zu den Reaktionsebenen innerhalb der Organisation (d. h. wer ist bei Problemen auf welcher Ebene zu kontaktieren) und ein Ablaufdiagramm, aus dem die Reihenfolge der Maßnahmen hervorgeht;
- die Struktur und Rolle des KS und was von ihm erwartet wird;
- Identifizierung von physischen oder virtuellen Sitzungsorten und der erforderlichen Ausrüstung und Unterstützung;
- Kommunikation im Krisenfall (intern und extern) (siehe Abschnitt 8);
- Vorlagen für die Tagesordnung von KS-Sitzungen, für Lagedarstellungen und Protokolle von Entscheidungen und Maßnahmen.

Der Plan kann durch die Festlegung der Taktik und weiterer verfahrensbezogener Elemente zur Arbeitsweise des KS und der erforderlichen Schulungs- und Beurteilungsmaßnahmen unterstützt werden, die jedoch nicht vom Plan selbst ablenken sollten. Der Plan sollte regelmäßig in geeigneten Abständen überprüft werden, insbesondere die Kontaktangaben.

Der KMP sollte:

- eine allgemeine Reaktionsfähigkeit vorsehen, die für Ereignisse geeignet ist, die nicht durch bestehende Verfahren und Methoden abgedeckt sind;
- Flexibilität und Improvisation vorsehen („über den eigenen Tellerrand schauen“);
- mit Hilfe des verfügbaren multidisziplinären Fachwissens umsetzbare Reaktionen bereitstellen;
- formelle und informelle Informationsquellen berücksichtigen, die im Verlauf der Krise unter realen Einschränkungen zur Verfügung stehen;
- flexibles Denken und Handeln fördern und die üblicherweise Unvorhersehbarkeit von Krisen anerkennen, für die sich nicht im Detail planen lässt.

Die Organisation kann Werkzeuge und Vorlagen zur Unterstützung des KMP bereitstellen, einschließlich:

- Methoden zur physischen und virtuellen Visualisierung der Krisensituation;
- Quellen für relevante Informationen;
- Gedächtnisstützen, Standard-Tagesordnungen und Checklisten für wichtige Entscheidungspunkte und erforderliche Maßnahmen;
- festgelegte Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Liste von Gegenständen, die für eine praktische Reaktion erforderlich sind;
- Werkzeuge und Systeme für die Überwachung und Einbindung sozialer Medien;
- Liste interessierter Parteien und Werkzeuge zur Kategorisierung und Priorisierung ihrer Relevanz;
- Vorlagen für Entscheidungsprotokollierung und Lagedarstellung.

5.3.4.2 Informationsmanagement

Unsicherheit ist eines der charakteristischen Merkmale einer Krise. Daher ist es von größter Wichtigkeit, das Geschehen und dessen Auswirkungen zu verstehen. Es ist notwendig, zu akzeptieren und zu verstehen, dass Informationen möglicherweise unvollständig oder falsch sind, wenn Entscheidungen getroffen und Maßnahmen ergriffen werden. Dies erfordert Vorausplanung und eine geeignete Schulung.

Bei der Reaktion auf eine Krise sollte die Organisation in der Lage sein:

- relevante Informationen über die Krise zu identifizieren und zu sammeln,
- die verfügbaren Informationen zu filtern, zu analysieren, zu priorisieren und zu verstehen,
- Informationen hinsichtlich ihrer Richtigkeit, Qualität und Relevanz für die Krise zu beurteilen,
- die Mehrdeutigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Unbeständigkeit der Krise zu bewältigen,
- den Schutz vertraulicher oder sensibler Daten in Betracht zu ziehen,
- den Entscheidungsträgern zeitnah Informationen in geeigneter Form vorzulegen,

- die Informationen innerhalb der Organisation und bei Bedarf nach außen zu kommunizieren. Dies sollte nicht so verstanden werden, dass den Behörden wichtige Informationen vorenthalten werden, wenn diese für die Verhinderung von Bedrohungen für die Allgemeinheit wichtig sind.

5.3.4.3 Gemeinsames Situationsbewusstsein

Um ein gemeinsames Situationsbewusstsein zu schaffen, sollte die Organisation Taktiken, Methoden und Verfahren einführen, die die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses in der Führung, unter den Mitarbeitern und unter den wichtigsten Anspruchsgruppen der Organisation fördern. Dies wird dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem zu Krisensituationen beitragende Faktoren und deren potenzielle Auswirkungen so frühzeitig wie möglich eindeutig identifiziert werden.

Dies wird eine breitere Sicht auf Folgendes bieten:

- was vor sich geht und welche Auswirkungen das auf die Ziele und Zielsetzungen haben könnte;
- den Grad der Unsicherheit;
- den Grad der Kontrolle;
- sich verschärfende Probleme;
- andere beteiligte Organisationen und deren Beziehungen;
- was in der Zukunft passieren könnte.

Zusätzlich sollten Gesetze und bestehende Anforderungen übergeordneter Behörden beachtet werden.

Diese Informationen können zusammen mit Weitsicht die Entscheidungsfindung der Organisation im Krisenfall unterstützen (siehe Abschnitt 7).

In einer Krise ist es naturgemäß schwierig, ein Situationsbewusstsein zu erlangen, da in der Regel viele Dinge passieren, die Geschwindigkeit der Veränderungen hoch ist, verschiedene Interpretationen von Ursache und Wirkung plausibel sein könnten und die Ausbreitung von Auswirkungen und potenziellen Auswirkungen unklar ist.

Die Organisation sollte ein gemeinsames Verständnis unter den am Krisenmanagement beteiligten Personen fördern und dabei berücksichtigen:

- Informationen könnten anderen aus unterschiedlichen Gründen absichtlich vorenthalten werden;
- für die Interpretation bestimmter Sachverhalte könnten technisches Wissen oder besondere Fertigkeiten erforderlich sein;
- Terminologie könnte nicht allgemein verständlich sein.

Die Organisation sollte Informationen aus mehreren Quellen sammeln und die Glaubwürdigkeit neuer Informationen beurteilen, wenn diese aus unbekannten oder nicht verifizierten Quellen stammen. Dies beinhaltet das anschließende systematische Zusammentragen, Analysieren, Auswerten und Darstellen von Informationen in einem der Situation angemessenen Format, das als „Lagebericht“ bezeichnet werden kann.

Die Organisation sollte nicht annehmen, dass sie in einer Krise in der Lage sein wird, ein gemeinsames Situationsbewusstsein auf Grundlage des üblichen Betriebs aufzubauen. Es bedarf Anstrengungen, die Anforderungen zu verstehen und die Strukturen, Prozesse und Kompetenzen zu entwickeln, die zum Erfüllen

der Anforderungen erforderlich sind. Um ein Situationsbewusstsein aufzubauen, sollte die Organisation über Folgendes verfügen:

- vertrauenswürdige Kanäle zur Beschaffung relevanter Informationen während einer Krise;
- Arbeitsweisen zum Suchen relevanter Informationen, wenn keine bestehenden Kanäle vorhanden sind. Es besteht die Tendenz, sich auf Nachrichtenmedien zu verlassen, aber die Aktualität und Zuverlässigkeit selbst der großen Nachrichtenunternehmen kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, insbesondere nicht in der frühen Phase einer Krise;
- Strukturen und Prozesse für die Analyse und Beurteilung der Qualität und Relevanz der Informationen über die Krisensituation, da nicht alle während einer Krise verbreiteten Informationen gleichermaßen zuverlässig oder unzuverlässig sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Organisation über die Fertigkeiten und Arbeitsweisen verfügt, um fundierte Aussagen über die Zuverlässigkeit, relative Genauigkeit, Aktualität und Relevanz von Quellen treffen zu können;
- die Kapazität, um Rohinformationen über die Krise zu analysieren, zu interpretieren, zu verstehen und in verwertbare Informationen umzuwandeln. Diese verwertbaren Informationen können einen Mehrwert für die Organisation darstellen und einen gezielten und spezifischen Kontext für die Bestimmung von Prioritäten und die Ausrichtung von Reaktionsaufwand liefern, was spezielle Fertigkeiten oder spezifisches technisches, produktbezogenes oder politisches Wissen erfordern kann;
- die Kapazität zur Berücksichtigung der Bedeutung, Auswirkungen und möglicher alternativer Interpretationen der verfügbaren Informationen. Entscheidungen und ihre Begründungen sollten aufgezeichnet werden, um prüfbare Unterlagen für mögliche Überprüfungen oder Untersuchungen nach einem Zwischenfall zu schaffen. Ein Inventar der in der Organisation vorhandenen Fertigkeiten kann deren rasche Einbeziehung in die Krisenreaktion ermöglichen;
- die Mittel, um Entscheidungsträgern Informationen in einem möglichst effektiven Format vorzulegen. Die spezifischen Merkmale der Krise und die Anforderungen und Interessen der Entscheidungsträger bestimmen, was angemessen ist. Personen, die die Entscheidungsfindung unterstützen, müssen die spezifischen Anliegen, das Hintergrundwissen und andere Anforderungen der Entscheidungsträger verstehen.

5.3.4.4 Zusammensetzung und Verantwortlichkeiten des Krisenstabs (KS)

Der KS sollte üblicherweise auch aus Mitgliedern des Spitzen-Managements bestehen, da diese den strategischen Weitblick und die Entscheidungsbefugnis in einer Krisensituation haben und ihre Führungsfunktion wahrnehmen. Im KS sollten Personen mit den entsprechenden Befugnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten eingesetzt werden.

Der KS sollte von operativen und taktischen Führungseinrichtungen unterstützt werden. Dies kann es dem KS ermöglichen, in seiner Denkweise und seinem Ansatz, strategisch zu bleiben, und der taktischen Führungseinrichtung Anweisungen für die Planung und dann der operativen Führungseinrichtung Anweisungen für die aktive Umsetzung zu geben.

Die Größe des KS hängt von der Größe einer Organisation und der Art der Krise ab, besteht aber üblicherweise aus strategischen Entscheidungsträgern und Vertretern der wichtigsten Geschäftsbereiche. Führungseinrichtungen können je nach Bedarf um interne oder externe Fachkräfte bzw. Fachwissen erweitert werden. Die Funktionen können wie folgt sein:

- a) **Vorsitz/Leitung:** verantwortlich für die Leitung des KS und Hauptansprechpartner für die operativen Elemente der Krisenreaktion. Die Leitung sollte eine maßgebliche, angesehene Führungskraft mit langfristiger Perspektive sein, die Vertrauen genießt und entscheidungsfreudig ist, ohne impulsiv zu sein. Es ist wichtig, eine angemessene Vertretung innerhalb des KS aufrechtzuerhalten, ohne das gesamte Unternehmen ohne Führung zu lassen, während die Krise bewältigt wird;

- b) Personalwesen: stellt sicher, dass Personalfragen behandelt werden. Der Rolleninhaber sollte über umfassende Fachkenntnisse im Bereich Personalwesen verfügen oder in der Lage sein, eine geeignete Ressource zu kontaktieren. Er sollte in der Lage sein, schnell auf Mitarbeiterdaten zuzugreifen, um Personalverantwortung zu übernehmen, Angehörige zu kontaktieren und, sofern notwendig, möglicherweise Unterstützung und Beratung zur Traumabewältigung anzubieten;
- c) Betrieb: stellt sicher, dass die laufenden Dienstleistungen und geschäftlichen Prioritäten aufrechterhalten und angemessen koordiniert werden. Diese Funktion sollte in der Lage sein, Prioritäten innerhalb der Organisation zu setzen und bei Bedarf zusätzliche Ressourcen zuzuweisen;
- d) Recht: berät das Team in Rechtsfragen und sorgt bei Bedarf für externe juristische Unterstützung, beteiligt sich an der Erstellung der Kommunikation und berät in anderen krisenspezifischen Fragen;
- e) Kommunikation: erstellt die Kommunikationsstrategie und koordiniert die Medienarbeit einschließlich der Hinweisen auf Rechtsgrundlagen. Der Kommunikationsleiter ist für die Erstellung von Entwürfen, die Überwachung des Freigabeprozesses und die Verbreitung aller endgültigen Mitteilungen im Namen der Organisation an alle relevanten internen und externen interessierten Parteien verantwortlich. Die Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle beim Schutz der Marke und des Ansehens der Organisation (siehe auch 8.3 und 8.9);
- f) Finanzen: beurteilt die finanziellen Auswirkungen der Krise und die Reaktion der Organisation, überwacht Entwicklungen und berät zu/ genehmigt Notfallbudgets und Notfallausgaben;
- g) Protokollführer: ein wesentlicher Bestandteil des Krisenstabs, der ein Protokoll über alle Entscheidungen und Maßnahmen führt, um später bei Überprüfungen, der Erstellung von Berichten, Versicherungs- oder Haftungsfragen, Anfragen oder Untersuchungen darauf zurückzugreifen;
- h) Beauftragter für die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit: berät zu geeigneten Wiederherstellungs- oder Notfallplänen und alternativen Ressourcen;
- i) Andere Betriebseinheiten: der Kernstab wird zusätzlich von spezialisierten Einheiten unterstützt, z. B. für Risikomanagement, Einrichtungen, Sicherheit, Informationssicherheit und IT, die Schäden bewerten und zu geeigneten Wiederherstellungsplänen und verfügbaren Einrichtungen beraten;
- j) Administrative Unterstützung: Je nach Ausmaß der Krise benötigen die Leitung und der KS möglicherweise administrative Unterstützung, die das Erstellen von Aufzeichnungen, die Aktualisierung von Informationstafeln und -systemen, die Verfolgung von Dokumenten, die Versorgung von Teammitgliedern mit neuen Informationen und die Überwachung von Informationskanälen beinhalten könnte.

5.3.5 Reaktion

Der KS sollte auf die Krise reagieren und in Abhängigkeit von der Dynamik und Komplexität von Krisen geeignete Maßnahmen ergreifen. Der KS sollte beachten, dass jede Krise einzigartig ist und Folgendes berücksichtigt werden sollte:

- a) Anstreben eines Situationsbewusstseins, wobei das Team sein (individuelles und gemeinsames) Verständnis der Situation und ihrer Dynamik bestärkt und kontinuierlich überprüft;
- b) Untersuchung und Überwachung der Auswirkungen der Krise und des Krisenmanagements auf den Normalbetrieb;
- c) Identifikation von Problemen und Risiken, Treffen von Entscheidungen, Zuweisen von Maßnahmen und Bestätigung der Umsetzung und der Ergebnisse von Maßnahmen;

- d) Festlegung eines Arbeitsrhythmus für die Reaktion, sodass Sitzungen, Besprechungen, Informationsverbreitung, Pressemitteilungen, Konferenzen usw. stimmig organisiert werden können und möglicherweise rund um die Uhr oder über einen längeren Zeitraum hinweg Ressourcen bereitgestellt werden müssen;
- e) Verwaltung der Tagesordnungen und Sicherstellung ihrer Kürze;
- f) Festlegung (und kontinuierliche Überprüfung) der strategischen Ausrichtung der Reaktion durch Festlegung von Reaktionszielen;
- g) Bestätigung und Überprüfung der internen und externen Kommunikation, der Strategie und Überwachung der Medien (einschließlich der sozialen Medien);
- h) Überprüfung und Überwachung der Reaktion des Krisenmanagements, um sicherzustellen, dass die Prioritäten klar verstanden und die Leistung und der Informationsfluss den Anforderungen der Situation angemessen sind;
- i) kontinuierliche Identifizierung, Überwachung und Beaufsichtigung und überprüfende Analyse von Interaktionen mit interessierten Parteien, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen die richtigen Meldungen und Informationen erhalten und dass ihre Ansichten, ihr Rat und ihre Unterstützung aktiv eingeholt werden;
- j) Überwachung und Überprüfung der Zielsetzungen und der Effektivität aller nachgeordneten Führungseinheiten/Teams, um sicherzustellen, dass ihre Tätigkeiten aufeinander abgestimmt sind;
- k) aktive Lage-Feststellung und Früherkennung, einschließlich einer realistischen Worst-Case-Planung, um allen KS-Mitglieder während der Reaktion Eskalationen, Potenzial und proaktive Maßnahmen zur Schadensminderung mitzuteilen;
- l) Überwachung, ob innerhalb oder außerhalb der Organisation Kaskadeneffekte oder versteckte Wechselwirkungen bestehen – wobei neue Entwicklungen zusätzliche oder neue Reaktionen erfordern;
- m) Sicherstellung, dass die strategische Krisenreaktion und Interessen- und Ressourcenkonflikten gemanagt werden;
- n) Sicherstellung, dass die strategische Planung für die Wiederherstellung so früh wie möglich beginnt.

5.3.5.1 Prozess für KS-Reaktion

Die Organisation sollte einen allgemeinen, kontinuierlichen Prozess für die KS-Reaktion einführen und überwachen, der Folgendes umfasst:

- Situationsbewusstsein;
- Bewertung potentieller Auswirkungen;
- Festlegung von Zielen und Zielsetzungen;
- Planung und Priorisierung;
- Umsetzung;
- Beurteilung.