



Bundesamt  
für Sicherheit in der  
Informationstechnik

Deutschland  
**Digital•Sicher•BSI•**

# Hilfsmittel zum BSI-Standard 200-4:

Weiterführende Aspekte zur Bewältigung

**-Community Draft-**



# Änderungshistorie

Stand	Version	Änderungen
Januar 2021	CD 1.0	Neukonzeption des Hilfsmittels basierend auf dem CD 1.0 des BSI-Standards 200-4

*Tabelle 1: Änderungshistorie*

# Inhalt

1	Übersicht .....	4
2	Weiterführende Aspekte zur BAO .....	5
2.1	Einführung in die Stabsarbeit .....	5
2.2	Der Krisenstab .....	7
2.3	Der Notfallstab im BCM .....	10
2.4	Der Führungsrhythmus .....	12
2.5	Der Führungszyklus .....	12
2.6	Vom Notfall zur Krise: Schnittstellen und Aufwuchsmechanismen der BAO .....	17
2.7	Notfall- und Krisenkommunikation .....	22
3	Sonderfall IT-Krisenmanagement .....	33
3.1	Bewältigung von IT-Krisen .....	34
3.2	Schnittstellen zum ITSCM und Major Incident Handling .....	37
4	Auswertung nach einem Schadensereignis .....	39
	Literaturverzeichnis .....	41

# 1 Übersicht

Wie in dem BSI Standard 200-4 in den beiden Kapiteln 2.2 *Grundlagen eines Managementsystems* und 2.3 *Ablauf der Bewältigung* verdeutlicht, besteht das BCM aus zwei wesentlichen Säulen:

1. Das **Managementsystem (BCMS)** bereitet eine Institution bestmöglich auf ein Schadensereignis vor. Es operiert in Plan-Do-Check-Act-Zyklen (PDCA) innerhalb der AAO. Hierzu wurden im Standard in den Kapiteln 4 *Reaktiv-BCMS* bis 6 *Standard-BCMS* drei mögliche Ansätze vorgestellt.
2. Die **Notfallbewältigung** läuft während eines Schadensereignisses ab. Dieser Ablauf wird ausschließlich durch ein Schadensereignis ausgelöst und lässt sich daher nicht im kontinuierlichen PDCA-Zyklus des BCMS verorten.

Abbildung 1 stellt alle weitergehenden Aspekte der Notfallbewältigung in einer Übersicht dar.

## Hinweis:

Die Inhalte dieses Kapitels sind als weiterführende Informationen zu verstehen und nicht als normative Anforderungen. Sie verdeutlichen

- warum im BCMS viele vorbereitende Tätigkeiten vorgesehen sind und
- wie mit diesen Vorbereitungen Notfälle und Krisen bewältigt werden können.

Die Inhalte können somit für das Reaktiv-, Aufbau und Standard-BCMS herangezogen werden.

### Weiterführende Aspekte zur BAO

Besondere Aufbau- und Ablauforganisation



- Welche Arten von besonderen Aufbauorganisationen bestehen?
- Was ist der Unterschied zwischen einem Notfallstab und Krisenstab und welche Aufwuchsmechanismen bestehen?
- Was ist ein Führungszyklus und Führungsrhythmus?
- Welche Zusatzaufgaben gibt es im Rahmen der Stabsarbeit?

### Sonderfall IT-Krisenmanagement

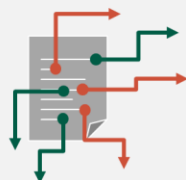
IT-Krisenmanagement



- Welche besonderen Herausforderungen bestehen in der Bewältigung von Cyber-Lagen?
- Wie soll die Besondere Aufbau- und Ablauforganisation an die Herausforderungen von Cyber-Lagen angepasst werden?

### Auswertung

Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen



- Wie und in welchen Phasen sollen Ereignisse ausgewertet werden?
- Waren die erstellten Pläne erfolgreich?
- Waren die Prozesse der Bewältigung geeignet, um das Ereignis effektiv und effizient zu bewältigen?
- Hatten die Personen alle nötigen Fachkenntnisse und konnte ein Erkenntnisgewinn erreicht werden?

Abbildung 1: Weiterführende Aspekte zur Bewältigung und Auswertung von Ereignissen

## 2 Weiterführende Aspekte zur BAO

In den Kapiteln des Reaktiv BCMS (siehe Kapitel 4 *Reaktiv-BCMS*) und des Standard-BCMS (siehe Kapitel 6 *Standard-BCMS*) in dem BSI-Standard 200-4 wurde bereits beschrieben, wie ein Stab und die damit verbundene Struktur einer BAO prinzipiell aufgebaut werden kann. In diesem Hilfsmittel werden diese Aspekte um weitere Details sowie optionale Umsetzungsanleitungen ergänzt. Dabei werden Notfallstäbe und Krisenstäbe sowie deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede betrachtet. Die eigenen Stabsstrukturen sollten grundsätzlich an die individuellen Gegebenheiten der Institution angepasst werden. Je nach Institution können die Stabsstrukturen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

### 2.1 Einführung in die Stabsarbeit

Eine funktionierende Notfall- und Krisenbewältigung erfordert eine (BAO), da im Normalbetrieb einer Institution die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse häufig zu komplex und damit zeitaufwändig sind und dadurch Entscheidungen nicht zeitgerecht getroffen werden können. Die BAO hat zum Ziel, Notfall- und Krisensituationen koordiniert und strukturiert zu bearbeiten und dabei alle relevanten Akteure unmittelbar einzubinden sowie Schnittstellen zu bedienen.

Zentrales Element einer BAO ist die Organisationsform des Stabes, der außerhalb der im Normalbetrieb etablierten Linien- oder Matrixorganisation agiert. Wesentliche Rolle des Stabes ist es, den letztendlichen Entscheider (fachlich) zu beraten und zu unterstützen, indem er alle zur Notfall- bzw. Krisenbewältigung notwendigen Tätigkeiten koordiniert und Lösungen zur Abwendung negativer Folgen für die Institution erarbeitet. Die Leitung der Institution und damit das Treffen strategischer Entscheidungen liegt weiterhin in den Händen der gesamtverantwortlichen Institutionsleitung. Ein Stab setzt sich aus der Leitung sowie ständigen und situationsabhängigen Mitwirkenden zusammen. Er nutzt spezifische Rollenmodelle, definierte Informationsflüsse und Strukturen. Die wesentliche Aufgabe des Stabes, Informationen in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umzusetzen, kann je nach konkreter Ausgestaltung des Stabes eher strategisch ausgerichtet sein oder mehr operative Tätigkeiten beinhalten.

#### **Beispiel:**

Elemente der strategischen Ebene sind z. B.:

- Beratung der Institutionsleitung
- Planung
- Vorbereiten von Entscheidungen großer Tragweite
- Krisenkommunikation
- Operative Tätigkeiten sind z. B.:
- Koordination der verschiedenen Arbeitsbereiche
- Informationsmanagement, Visualisierung
- Einbindung von Expertenwissen
- Ressourcenbereitstellung
- Dokumentation

**Hinweis:**

Die Vorteile der Arbeitsweise in der BAO im Vergleich zur AAO werden angesichts der Aufgaben deutlich, die der Stab wahrnimmt. Erfahrungsgemäß werden bei einer effizienten Aufgabenwahrnehmung durch einen Stab nur rund 10% aller Entscheidungen der Institutionsleitung vorgelegt. Rund 70% der Aufgaben und damit verbundenen Entscheidungen werden durch die Stabsmitglieder selbst, in ihrer originären Zuständigkeit entschieden. Die verbleibenden 20% der Entscheidungen fällt der Leiter des Stabes nach Beratung durch die Fachexperten aufgrund seiner Befugnisse. So gewährleistet die Stabsarbeit eine schnelle Bewältigung von komplexen Notfall- und Krisensituationen.

Um eine effiziente Stabsarbeit zu gewährleisten ist es zwingend erforderlich, den Aufbau des Stabes und seine Arbeitsweise umfassend auf die jeweilige Institution und die individuelle Aufgabe des Stabes anzupassen.

Stabsarbeit ist eine besondere Form der Teamarbeit. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Kommunikation im Team stark problembezogen ist und dem gemeinsamen Lagebild (auch shared mental model genannt) folgt. Dieses entsteht durch die gleichberechtigte Beteiligung aller Stabsmitglieder und deren Beiträge. Dies ist essentiell für eine erfolgreiche Stabsarbeit und es muss jedem Mitglied gestattet sein, sich bedenkenfrei äußern zu können ohne Repressionen befürchten zu müssen.

**Hinweis**

Es ist sinnvoll, den altrömischen Kommunikationsgrundsatz auch in der Stabsarbeit zu berücksichtigen:

*“Schweigen ist Zustimmung!”*

Trotz aller gleichberechtigten Beteiligung darf ein Stab nicht als ein basisdemokratisches Gremium verstanden oder gar durch den Leiter des Stabes so geführt werden. Die Verantwortung für den Stab und die übertragenen Aufgaben ist nicht teilbar und liegt in Gänze bei der Leitung des Stabes. Daher liegt die letzte Entscheidung stets bei der Stabsleitung, die diese auf Basis der umfassenden fachlichen Beratung durch die Stabsmitglieder sowie nach bestem Wissen und Gewissen trifft. Die Arbeit im Stab muss dabei so dokumentiert werden, dass im Nachhinein nachvollzogen werden kann, auf welcher Grundlage jede Entscheidung im Stab getroffen wurde.

Für alle Formen von Stäben muss die personelle Besetzung wohl durchdacht sein. Effiziente Stabsarbeit ist Arbeit unter höchsten Anforderungen an die physische und psychische Belastbarkeit der beteiligten Personen. Daher darf die Auswahl des Personals nicht ausschließlich nach Hierarchiestufen, sondern nach fachlicher, persönlicher und sozialer Eignung erfolgen. Zudem erfordert Stabsarbeit eine ausgeprägte Stressresistenz, um auch mögliche, langanhaltende Krisen zu bewältigen (siehe hierzu auch Kapitel 2.7.4.4 *Psychologische Aspekte bei der Stabsarbeit*).

Je nachdem, ob sich die Institution in einer Notfall- oder eine Krisensituation befindet, wird ein Notfall- oder Krisenstab gebildet. Notfall- und Krisenstäbe unterscheiden sich grundlegend in ihrer Ausrichtung, was sich auch in der in diesem Standard vorgenommenen Abgrenzung zwischen BCM und Krisenmanagement niederschlägt. Dementsprechend wird ein Krisenstab tätig, wenn keine Notfallpläne vorliegen bzw. vorhandene Pläne nicht greifen. Notfallstäbe sind demgegenüber vor allem operativ-taktisch ausgerichtet, da sie maßgeblich auf Basis existierender Pläne arbeiten und diese untereinander koordinieren. Krisenstäbe dagegen agieren auch auf der strategischen Ebene.

Insofern werden an einen Krisenstab höhere Anforderungen gestellt, als an einen Notfallstab, denn er trifft nicht nur operativ-taktische, sondern auch strategische Entscheidungen bzw. bereitet diese vor mit möglicherweise weitreichenden Folgen für die Institution.

## 2.2 Der Krisenstab

Eine Institution benötigt einen Krisenstab, wenn die Notfallpläne nicht ausreichend greifen. Der Übergang vom Notfall zur Krise gestaltet sich in den meisten Fällen fließend und die Maßnahmen des Krisenmanagements können die des BCM ergänzen. Aufgrund verschiedenster Faktoren kann ein Ereignis auch derart intensiv auf die Institution einwirken, dass sofort das Krisenmanagement aktiviert wird.

Auch regulatorische Anforderungen können in einer Institution zu einer Aktivierung des Krisenmanagements führen. Regulatoren und deren Anforderungen müssen daher sowohl in den Plänen des BCM als auch im Krisenmanagement entsprechend berücksichtigt werden. (siehe BSI-Standard 200-4 *Kapitel 3.1.2 Geltungsbereich*).

Im Folgenden werden exemplarisch zwei Krisenstabsmodelle beschrieben. Dabei handelt es sich zum einen um den Krisenstab einer fiktiven Verwaltungsorganisation (vgl. Kreisverwaltung) und zum anderen um den Krisenstab eines fiktiven Unternehmens (vgl. mittelständisches Unternehmen).

### Hinweis

Entsprechend der eigenen Art der Institution sollte eines der beiden nachfolgenden Modelle ausgewählt und gemäß den eigenen Anforderungen angepasst werden.

### 2.2.1 Krisenstabsmodell für verwaltungsorientierte Institutionen

Der Krisenstab einer Verwaltung (auch Verwaltungsstab genannt) muss sich sowohl an der AAO der Verwaltung als auch an den Rahmenbedingungen der Institution (siehe BSI-Standard 200-4 *Kapitel 6.1 Analyse der erweiterten Rahmenbedingungen*) orientieren. Die Kräfte der Verwaltung unterstützen den Krisenstab in seiner Arbeit. Wichtig ist, dass nicht jede Organisationseinheit der Alltagsorganisation automatisch im Krisenstab vertreten ist. Der Krisenstab soll abseits der AAO und in Abgrenzung zu ihr Krisensituationen schnellstmöglich bewältigen. In Krisenstäben der Verwaltung muss daher zwischen ständigen Mitgliedern und ereignisspezifischen Mitgliedern unterschieden werden. Ständige sowie ereignisspezifische Mitglieder sollten entscheidungsbefugte Vertreterinnen und Vertreter der zuständigen Organisationseinheit sein. Sie sind gleichzeitig die Verbindungspersonen zu ihrer Organisationseinheit bzw. entsendenden Stelle.

Der Leiter des Krisenstabes leitet diesen Stab im Auftrag der Institutionsleitung. Der Stabsleiter ist also nicht unbedingt die Institutionsleitung selbst, sondern eine andere fachlich und persönlich geeignete Person, z. B. aus dem Kreis der Dezernenten oder vergleichbaren. Diese Person entscheidet, welche Maßnahmen der Krisenstab selbst veranlasst und welche Maßnahmen er der Institutionsleitung zur Entscheidung vorträgt. Die Leitung des Krisenstabes ist somit der Institutionsleitung gegenüber verantwortlich und berichtspflichtig. Im Kontext von Krisenstäben der Verwaltung umfasst das Kernteam die sogenannten „ständigen Mitglieder des Krisenstabes (SMS)“. Am Beispiel einer kommunalen Verwaltung sind dies insbesondere die folgenden Funktionen:

#### Beispiel:

- Bevölkerungsinformation und Medienarbeit
- Kämmerei
- Personal
- Internes Gesundheitsmanagement
- IT
- Organisation
- Gebäudemanagement

Die situative Erweiterung des Krisenstabs setzt sich aus den sogenannten „ereignisspezifischen Mitgliedern des Krisenstabes (EMS)“ zusammen. Sie kann z. B. Fachberater oder Leiter betroffener Organisationseinheiten umfassen. Sowohl die ständigen als auch die ereignisspezifischen Mitglieder des Krisenstabes müssen nicht dauerhaft am Krisenmanagement teilnehmen. Der Stabsleiter entscheidet lagebezogen über die Zusammensetzung des Krisenstabes. Zur Optimierung und Verschlinkung des Gremiums kann der Stabsleiter Mitglieder von der Arbeit im Krisenstab befreien, sobald deren Expertise und Ressourcen nicht mehr benötigt werden. Weitere wertvolle Hinweise zum Krisenmanagement für verwaltungsorientierte Institutionen können den entsprechenden Veröffentlichungen der Bundesländer entnommen werden. Ein Beispiel bietet der Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Bundeslandes NRW „Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen“ (siehe [NRW]). An diesen Runderlass sind Teile des hier vorgestellten Krisenstabsmodells angelehnt.

## 2.2.2 Krisenstabsmodell für wirtschaftsorientierte Institutionen

Der Krisenstab eines Unternehmens, auch Unternehmenskrisenstab genannt, muss sich an der AAO des Unternehmens orientieren und wird durch weitere Kräfte unterstützt. Wichtig ist, dass nicht jede Organisationseinheit der Alltagsorganisation (Linien- oder Matrixorganisation) automatisch im Krisenstab vertreten ist. Der Krisenstab soll außergewöhnliche, seltene und damit schlecht planbare Krisensituationen schnellstmöglich bewältigen. In Unternehmenskrisenstäben muss zwischen dem Kernteam und dem erweiterten Krisenstab, auch situative Erweiterung genannt, unterschieden werden. Sämtliche Mitglieder des Krisenstabes, sowohl die des Kernteams als auch diejenigen des erweiterten Krisenstabes sollten entscheidungsbefugte Vertreterinnen und Vertreter der zuständigen Geschäftseinheit sein. Sie sind gleichzeitig die Verbindungspersonen zu ihrer Geschäftseinheit bzw. entsendenden Stelle.

Der Leiter des Krisenstabes leitet im Auftrag der Institutionsleitung den Krisenstab. Es sollte nicht der Institutionsleitung selbst sein, sondern eine andere fachlich und persönlich geeignete Person, z. B. aus dem Kreis der Abteilung- oder Bereichsleiter oder aus einer vergleichbaren Position. Der Stabsleiter entscheidet, welche Maßnahmen der Krisenstab selbst veranlasst und welche Maßnahmen er der Institutionsleitung zur Entscheidung vorträgt. Die Leitung des Krisenstabes ist gegenüber der Institutionsleitung verantwortlich und berichtspflichtig. Die weiteren Mitglieder des Kernteams sind z. B.:

### Beispiel:

- IT
- Infrastruktur
- Personal
- Recht
- Sicherheit
- Unternehmenskommunikation

Zur situativen Erweiterung zählen Personen, die durch ihre Expertise und Ressourcen zur Bewältigung beitragen können. Der Personenkreis beschränkt sich dabei in der Regel auf das eigene Unternehmen. Klassische Mitglieder des erweiterten Krisenstabes sind, z. B.:

### Beispiel:

- Finanzen,
- Kundenbetreuung (z. B. Kundendienst oder Key Account Management)
- Logistik
- Produktion



In begründeten Ausnahmefällen können externe Mitglieder in den Krisenstab aufgenommen werden.

**Beispiel:**

- Aufsichtsbehörden oder Regulatoren
- externe Dienstleister (z. B. Berater, IT-Dienstleister)
- Verbindungsperson zur öffentlichen Gefahrenabwehr
- Vertreter anderer Unternehmen (z. B. an Verbundstandorten)

Zur Identifizierung der Mitglieder des erweiterten Krisenstabes sollten neben der Prozesslandkarte die Ergebnisse der BIA sowie die Schnittstellen zu anderen Institutionen herangezogen werden. Darüber hinaus sollten die eigenen Gefahrenabwehr- und Notfallpläne oder Vergleichbares beachtet werden. So lassen sich die zeitkritischen Prozesse und deren Eigentümer identifizieren.

Trotz sorgfältiger Analyse kann es jederzeit dazu kommen, dass lagebedingt weitere Mitglieder für den erweiterten Krisenstab herangezogen werden müssen, die nicht vorab identifiziert wurden. Darauf muss die Krisenmanagementorganisation entsprechend vorbereitet werden. Im Sinne der Unternehmung muss der Einbindung externer Personen in das Krisenmanagement eine genaue juristische Prüfung vorangestellt werden. Sofern externe Personen eingebunden werden, müssen vorab alle erforderlichen Schutzmaßnahmen, z. B. zur Wahrung der Vertraulichkeit, getroffen werden. Gleiches gilt für Personen, die lagebezogen als Fachberater ohne Entscheidungsbefugnis zum Stab hinzugezogen werden.

Die Mitglieder des Kernteams und des erweiterten Krisenstabes müssen nicht dauerhaft am Krisenmanagement teilnehmen. Der Stabsleiter kann lagebezogen über die Zusammensetzung des Krisenstabes entscheiden. Zur Optimierung und Verschlankeung des Gremiums kann er Mitglieder von der Arbeit im Krisenstab befreien, wenn deren Expertise nicht benötigt wird. In der Regel trifft dies aber nur für den erweiterten Krisenstab zu.

Weitere Hinweise zum Krisenmanagement für wirtschaftsorientierte Institutionen bietet der Transfer-Dokumentation-Report *Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen* der Steinbeis-Hochschule Berlin (siehe [SBH]). Teile des vorgestellten Krisenstabsmodells für wirtschaftsorientierte Institutionen sind dem Transfer-Dokumentation-Report entnommen.

### 2.2.3 Unterstützung des Krisenstabes durch die Stabsassistenten

Krisenstäbe sollten durch eine Koordinierungsgruppe bzw. ein Assistenz- oder Supportteam, im Folgenden „Stabsassistenten“ genannt, unterstützt werden. Die Mitglieder der Stabsassistenten sind keine Mitglieder des Krisenstabes. Sie nehmen inhaltlich nicht an der Krisenstabsarbeit teil, sondern bilden ein Grundgerüst aus Informationsmanagement und unterstützenden Dienstleistungen. Die Stabsassistenten bilden eine dauerhaft ansprechbare Konstante. Diese unterteilt sich in die Bereiche „Innerer Dienst“ sowie „Lage und Dokumentation“. Die Stabsassistenten unterstützen den Krisenstab in der Regel mit folgenden Leistungen:

- Alarmierung
- Betrieb und Sicherung der Infrastruktur
- Bereitstellung von (Hilfs-) Personal
- Herstellung und Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit des Stabes
- Ver- sowie Entsorgung
- Aufgabenmanagement
- Dokumentation wesentlicher Ereignisse, Entscheidungen, Maßnahmen und deren Auswirkungen
- Erstellung und Fortführung des Lagebildes

- Informationssammlung und -aufbereitung
- Prognose zur Lageentwicklung
- Sicherstellung der Information und Kommunikation
- Sichtung eingehender Informationen und Aussteuerung gemäß der Zuständigkeit
- Vorbereitung der Besprechungen des Krisenstabes

Die Unterbringung von Beschäftigten in den Räumen oder in der Nähe der Institution kann, nach Abwägung aller Faktoren, eine relevante Maßnahme zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit sein. Solche Maßnahmen müssen im Vorfeld geplant und vorbereitet werden. Die Stabsassistenten sollte angemessen auf die Durchführung der Maßnahme vorbereitet werden und setzt diese, nach Entscheidung durch den Krisenstab, um. Die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit umfasst auch die Betreuung von Kindern, deren Eltern(-teile) un- abkömmlich sind und für die eine anderweitige Betreuung nicht sichergestellt werden kann.

#### Hinweis:

Die Bezeichnung der Stabsassistenten kann durch den Anwender frei gewählt werden. Möglich sind z. B. die Begriffe „Koordinierungsgruppe“ oder „Assistenzteam“. In verwaltungsorientierten Institutionen hat sich der Begriff „Koordinierungsgruppe“ in der Vergangenheit etabliert. In wirtschaftsorientierten Institutionen wird oftmals von „Assistenz“- oder „Supportteam“ gesprochen.

Wesentlich ist, dass die Aufgaben des Teams klar beschrieben und zu denen des Krisenstabes abgegrenzt sind. Es muss eine klare Trennung zwischen beiden Gruppen bestehen.

## 2.3 Der Notfallstab im BCM

Der Notfallstab erfüllt die gleiche Aufgabe im BCM, wie der Krisenstab im Krisenmanagement. Die in Kapitel 2.2 *Der Krisenstab* genannten Ressourcen eines Krisenstabes müssen, angepasst an das hier dargelegte reduzierte Aufgabengebiet, auch einem Notfallstab zur Verfügung stehen.

Beide Managementsysteme sind in diesem Standard voneinander abgegrenzt. Dies schlägt sich auch in dem Aufbau des jeweiligen Stabes sowie den Aufwuchsmechanismen nieder (siehe Kapitel 2.6 *Vom Notfall zur Krise: Schnittstellen und Aufwuchsmechanismen der BAO*).

Im Rahmen des BCM werden der Notbetrieb sowie die Wiederherstellung zeitkritischer Geschäftsprozesse nach deren Ausfall geplant. Der Notfallstab ist wie der Krisenstab ein steuerndes, koordinierendes und beratendes Gremium für die Bewältigung des Notfalls. Er agiert innerhalb des Rahmens, den das Notfallhandbuch und alle daraus verlinkten Dokumente vorgeben, mit den Ressourcen und Prozeduren, die darin vorgegeben sind. Dies ist in Abbildung 2 dargestellt.

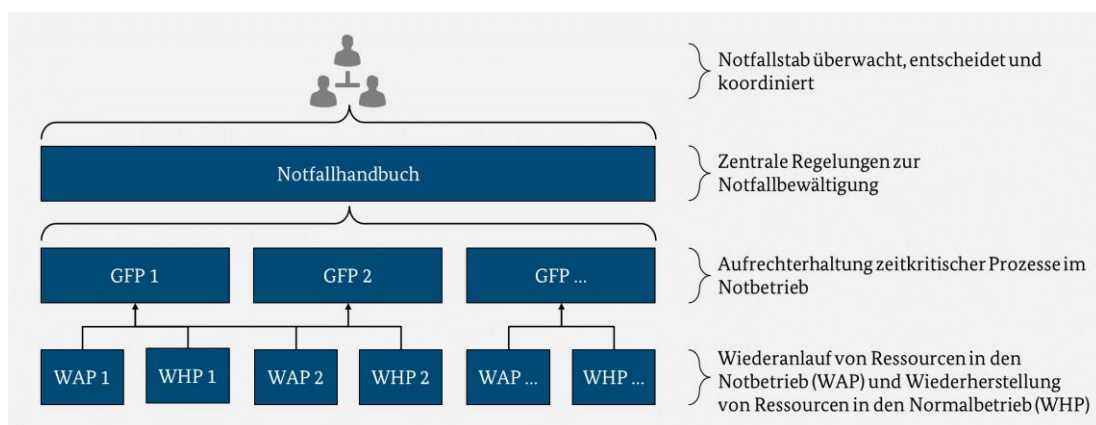


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Rolle des Notfallstabs in Bezug auf die Pläne zur Bewältigung

Mit dieser Darstellung wird deutlich, wie die Abgrenzung zwischen BCM und Krisenmanagement (KM) im Bereich der Bewältigung zu sehen ist. Das BCM erstellt diese Pläne und bekommt für die Bewältigung entsprechende Ressourcen (möglicherweise auch externe Dienstleister) zur Verfügung gestellt.

Die Entscheidung, ob ein Notfall oder eine Krise vorliegt, bestimmt auch, welche der beiden Bewältigungsorganisationen aufgerufen wird. Zum einen hängt diese Entscheidung davon ab, ob das BCM geeignete Pläne für den jeweiligen Fall vorgesehen hat. Zum anderen folgt sie aus gesetzlichen bzw. regulatorischen Vorgaben. Gesetzliche Vorgaben sind insbesondere bei regulierten Institutionen ausschlaggebend. Hier kann die regulierende Stelle unter Umständen der regulierten Stelle eine externe Steuerung der Bewältigung anordnen, obwohl interne Pläne des BCM vorhanden sind. Beim Aufbau des BCM sollte dies berücksichtigt werden. Sämtliche regulatorischen Anforderungen bleiben von allen Darstellungen dieses Standards unberührt.

Der Notfallstab besteht wie der Krisenstab aus einer Stabsleitung, einem Kernteam und einer situativen Erweiterung. Letztere umfasst ereignisspezifische bzw. lagebezogene Mitglieder, Fachberater sowie Unterstützungspersonal. Diese Personen haben im Notfallstab die gleichen Funktionen wie im Krisenstab. Wie im Krisenstab kann der Leiter des Notfallstabs ereignisbezogen über die konkrete Zusammensetzung des Stabes entscheiden. Der Notfallstab durchbricht wie der Krisenstab bestehende Linien- bzw. Matrixorganisation der Institution, um effizient und effektiv einen Notfall zu bewältigen.

Der Notfallstab muss genauso wie ein Krisenstab ad hoc arbeitsfähig sein. Daher müssen alle Stabsmitglieder Vertretungen im Falle von geplanten und ungeplanten Abwesenheiten haben. Für die Stabsleitung wird empfohlen, dass es mindestens vier Vertretungen gibt.

Die genaue Zusammensetzung des Notfallstabs hängt von den Eigenheiten der Institution ab. Sie kann daher in diesem Standard nicht allgemeingültig, sondern nur beispielhaft festgelegt werden. Der Aufbau kann sich dabei an den beiden beispielhaften Krisenstabsmodellen aus den vorangegangenen Kapiteln orientieren, oder an der generischen Vorlage aus dem BSI-Standard 200-4 (siehe Kapitel 6.4.1 *Aufbau der BAO*).

### Beispiel:

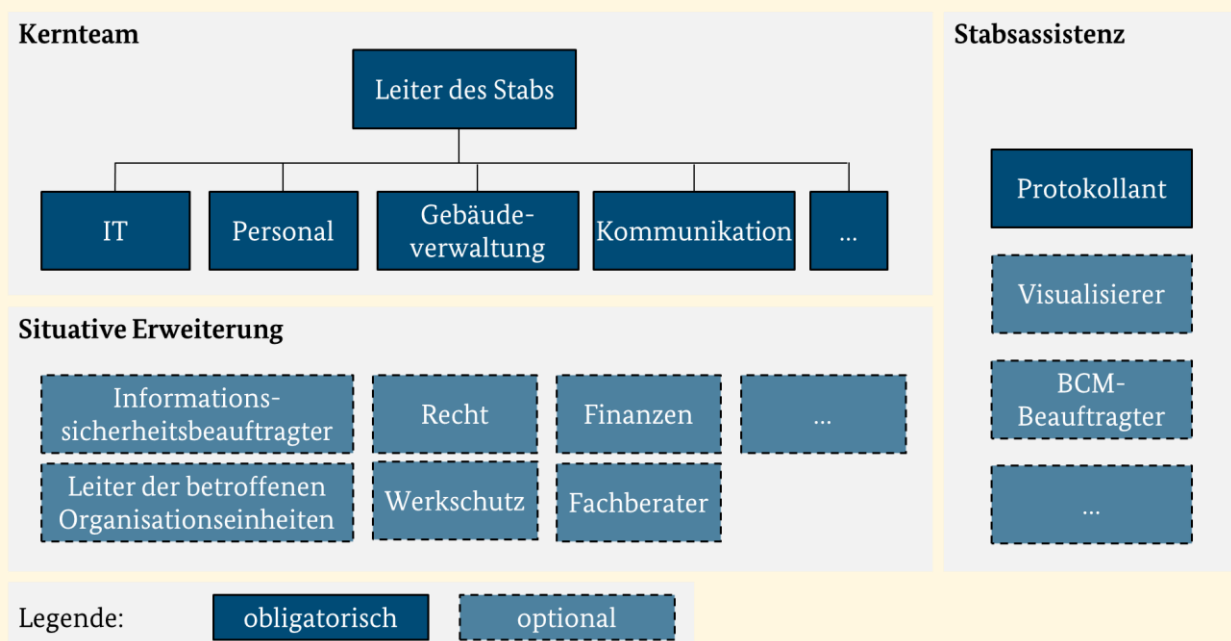


Abbildung 3: Beispielhafter Aufbau eines Notfallstabs

Im Notfall kann die aktuelle Situation jederzeit zu einer Krise eskalieren. Daher muss auch der Aufwuchs vom Notfallstab zum Krisenstab definiert werden (siehe Kapitel 2.6 *Vom Notfall zur Krise: Schnittstellen und Aufwuchsmechanismen der BAO*).

## 2.4 Der Führungsrhythmus

Sowohl die Notfall- oder Krisensituation als auch die Stabsarbeit selbst, stellen nicht alltägliche Herausforderungen dar. Um unter solchen Bedingungen einen zielgerichteten Entscheidungsprozess zeitnah durchführen zu können, benötigen Stäbe einen Führungsrhythmus.

Der Führungsrhythmus gibt eine sinnvolle Untergliederung von Abläufen in der Stabsarbeit vor. Insbesondere beschreibt der Führungsrhythmus den Wechsel zwischen vorgegebenen Phasen sowie die Taktung von Besprechungen. Auch die Schichteinteilung in der Stabsarbeit untergliedert den zeitlichen Ablauf.

Die Taktung von (Lage-)Besprechungen ist das wesentliche Element des Führungsrhythmus. Es sollten Zeitabstände zwischen den Lagebesprechungen festgelegt werden, die der Lage und der Arbeitsweise des Stabes angemessen sind. Nach diesen festen Abständen werden anschließend die (Lage-)Besprechungen im Stab zu klar bestimmten Uhrzeiten durchgeführt.

### Hinweis:

Es ist hilfreich, den Leitungsfunktionen der Stäbe als Vorlage einen konkreten Führungsrhythmus an die Hand zu geben, der auf den Alltag der Institution abgestimmt ist. Vorgegebene Uhrzeiten nach sinnvollen Intervallen könnten z. B. sein:

(Lage-) Besprechungen: 08:00 Uhr, 10:00 Uhr, 12:00 Uhr, 14:00 Uhr, 16:00 Uhr

optional: 18:00 Uhr, 22:00 Uhr, 02:00 Uhr, 06:00 Uhr

Frühschicht: 06:00 – 14:30 Uhr

Spätschicht: 14:00 – 22:30 Uhr

Nachtschicht: 22:00 – 06:30 Uhr

Die Übergabephase zwischen zwei Schichten sollte zu definierten Zeiten erfolgen, kurz und überschaubar gehalten werden und 15 bis 20 Minuten nicht überschreiten. In dieser Zeit sollten alle notwendigen und wichtigen Informationen ausgetauscht werden. Dies beinhaltet eine Übersicht über die aktuelle Lage, die getroffenen Entscheidungen und die durchgeführten, eingeleiteten und ausstehenden Maßnahmen.

Insbesondere für Krisenstäbe eignet sich zusätzlich die Einteilung in Arbeits- und Beratungsphasen. Dabei treten die Teilnehmer des Krisenstabes nur zu den vorab festgelegten Beratungsphasen (Besprechungen) an einem zentralen Ort zusammen. In den anschließenden Arbeitsphasen verrichten sie ihre Arbeit dezentral, z. B. in den jeweiligen Organisationseinheiten. Für einen Notfallstab sollte der Anwender jeweils für seinen Einzelfall prüfen, ob sich die beiden Phasen regelmäßig abwechseln sollen. Es kann auch sinnvoller sein, dass der Notfallstab ständig tagt.

### Hinweis:

Für den Führungsrhythmus gilt: So konstant wie möglich, so flexibel wie nötig! Das bedeutet, dass der Führungsrhythmus bei signifikanten Veränderungen der Lage jederzeit unterbrochen oder verändert werden kann. Diese Entscheidung obliegt jedoch ausschließlich der Leitungsfunktion im Notfall- oder Krisenstab.

## 2.5 Der Führungszyklus

Um Notfälle und Krisen erfolgreich zu bewältigen, sollte eine Methode zur strukturierten Entscheidungsfindung angewendet werden. Im Themenbereich Unternehmensführung bzw. in der klassischen Führungslehre existieren verschiedene Arten von Führungszyklen und Führungsvorgängen.

Diese sind in der einschlägigen Literatur ausführlich beschrieben. Im nachfolgenden wird dazu vorgestellt,

- wie der Führungszyklus **gestartet** werden kann,

- wie der Führungszyklus nach der **Feuerwehr Dienstvorschrift 100** abläuft,
- wie der Führungszyklus nach der **FOR-DEC Methode** abläuft und
- wie der Führungszyklus **beendet** werden kann.

### 2.5.1 Start in den Führungszyklus

Insbesondere wenn die anfängliche Chaosphase eines Notfalls oder einer Krise überwunden werden muss, eignet sich der Führungszyklus, gemeinsam mit einem sinnvollen Führungsrhythmus, als Basis für die Stabsarbeit. Dabei muss beachtet werden, dass der Führungszyklus mitunter nicht kontinuierlich durchgeführt werden kann. Besonders in der Frühphase der Stabsarbeit ist es legitim, den Führungszyklus zu unterbrechen, um zunächst weitere Lageinformationen zu sammeln. Diese Informationen können anschließend in die nachfolgende Planung und Entscheidung einbezogen werden. Nun beginnt der Führungszyklus von Neuem.

#### Hinweis:

Insbesondere in angespannten Situationen neigen Menschen in der Praxis dazu, schnell handeln zu wollen (Aktionismus). Die Führungszyklen sehen jedoch bewusst vor, zunächst die Lage anhand gewonnener Informationen zu analysieren und darauf basierend die nächsten Schritte abzuleiten. Die Tätigkeiten zur Lagefeststellung und Planung sind gut investiert, um eine sinnvolle Entscheidung treffen zu können und richtig zu handeln.

### 2.5.2 Der Führungsvorgang nach der Feuerwehr Dienstvorschrift 100 (FwDV 100)

In Feuerwehreinsätzen muss die Entscheidungsfindung schnell und richtig, auf der Basis aller vorliegenden Informationen erfolgen. Dazu muss die Leitungsfunktion die Situation umfänglich erfassen, die möglichen Maßnahmen abwägen und die geeigneten Maßnahmen einleiten. Ziel ist es, die richtigen Mittel zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Dabei müssen Entscheidungen reibungslos, unter hohem Stress und mit einem unvermeidbaren Informationsdefizit, getroffen werden.

Um auch unter widrigen Umständen strukturiert entscheiden zu können, bedienen sich Feuerwehren, ebenso wie Hilfsorganisationen, das Militär, die Polizei, das Technische Hilfswerk und andere Einsatzorganisationen, des sogenannten „Führungsvorgangs“, der im Folgenden dargestellt wird. Der Führungsvorgang ist auch in vergleichbaren Dienstvorschriften, angepasst für die jeweilige Einsatzorganisation, niedergeschrieben.

Die strukturierte Entscheidungsfindung im Führungsvorgang lässt sich vollständig auf die Bewältigung von Notfällen und Krisen übertragen. Auch hier muss eine schnelle, zielgerichtete und richtige Entscheidung unter hohem Druck herbeigeführt werden. Die Grundstruktur des Führungsvorgangs kann der Abbildung 4 entnommen werden.

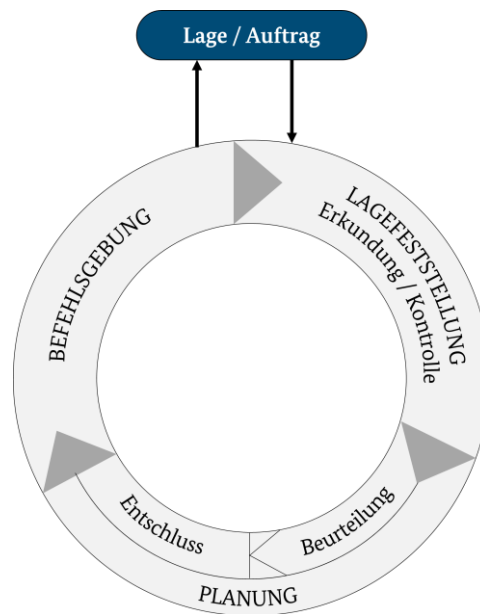


Abbildung 4: Kreisschema als Modell des Führungsvorgangs (FwDV 100)

Durch den Führungsvorgang ergeben sich Teilaufgaben, die auch unter widrigen Bedingungen handhabbar sind. Es handelt sich um einen immer wiederkehrenden und in sich geschlossenen Denk- und Handlungsablauf. Der Führungsvorgang sollte fortlaufend trainiert und angewendet werden, um jederzeit angepasste Maßnahmen zur Bewältigung von Notfällen und Krisen einleiten zu können.

Die Teilaufgaben des Führungsvorgangs lassen sich, passend für das BCM und Krisenmanagement, zu einfachen Fragen und Aufgaben umformulieren:

#### **Lagefeststellung**

1. Reicht die Lagefeststellung zur Planung aus?
- Falls Nein: Erneute Lagefeststellung.

#### **Planung - Beurteilung**

2. Welche Probleme sind erkannt worden?
3. Welches Problem muss zuerst angegangen werden?
4. Welche Möglichkeiten zur Problemlösung bestehen?
5. Welche Möglichkeit der Problemlösung ist die Beste?

#### **Planung - Entschluss**

6. Formulierung des Auftrags:
  - Welche Absicht wird verfolgt?
  - Wie lautet der Auftrag?
  - Werden weitere Ressourcen benötigt?

#### **Befehlsgebung**

7. Auftragsvergabe
8. Lagemeldung an vorgesetzte Stelle,
  - gegebenenfalls zusammen mit einer Nachforderung von Ressourcen
9. Sind weitere Probleme möglich?
  - Falls Ja: zu Schritt 1

## 10. Sind alle Probleme gelöst?

Falls Nein: zu Schritt 1

## 11. Abschluss des Notfalls oder der Krise

gegebenenfalls mit Abschlussmeldung oder Abschlussbericht

Weitere Informationen dazu können der Feuerwehrdienstvorschrift *FwDV 100* des BBK entnommen werden (siehe [BBK1]).

### 2.5.3 Die FOR-DEC-Methode

Die FOR-DEC-Methode (oder FORDEC) umfasst im Wesentlichen alle Schritte, die bereits im Abschnitt zum Führungsvorgang nach FwDV 100 beschrieben wurden. Da die FOR-DEC-Methode einen anderen Ursprung hat, lässt sie sich etwas leichter auf das Handeln außerhalb von Einsatzorganisationen anwenden.

FOR-DEC wurde ursprünglich durch die National Aeronautics and Space Administration (NASA) entwickelt, um schnelle, sachorientierte Entscheidungen in komplexen Umfeldern wie der Luft- und Raumfahrt zu treffen. Ähnlich wie der Führungsvorgang besteht auch FOR-DEC aus verschiedenen Analyseschritten:

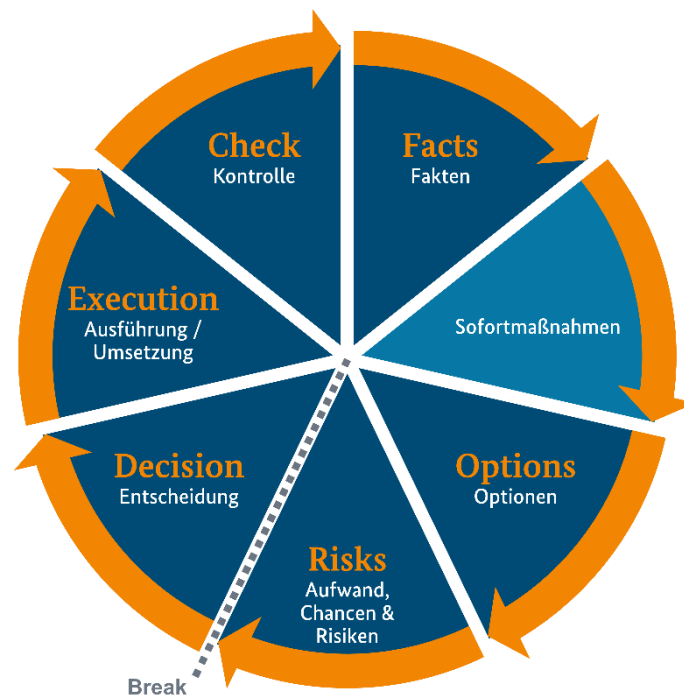


Abbildung 5: Kreismodell der FOR-DEC-Methode (S. Brück)

Im Rahmen der Notfall- und Krisenbewältigung ist diese Methode auf jede Entscheidung anwendbar. Zudem ermöglicht die Methode eine systematische Dokumentation des Entscheidungsprozesses anhand der Analyseschritte. Somit trägt sie erheblich zur vollständigen Nachvollziehbarkeit bei. FOR-DEC kann als moderierter Entscheidungsprozess mit einfachen Mitteln im Team angewendet werden und eignet sich dadurch insbesondere für die Arbeit in Krisenstäben.

FOR-DEC ist dazu geeignet, unerwünschte Einflüsse auf die Entscheidungsfindung deutlich zu verringern. Solche Einflüsse sind z. B. heuristische oder kognitive Verzerrungen, d. h. Fehlschlüsse durch begrenztes Wissen oder Denkfehler. Darüber hinaus werden im direkten Vergleich verschiedene Handlungsoptionen gegenübergestellt, um die beste Möglichkeit zu identifizieren.

Dieses Kapitel zeigt neben der ursprünglichen FOR-DEC Methode zwei Ergänzungen. Zwischen den Analyseschritten „Risks & Benefits“ sowie „Decision“ sollte eine kurze Pause („Break“) eingelegt werden. Diese Pause



deutet der Bindestrich im Namen „FOR-DEC“ an. Sie dient dazu, die bisher absolvierten Schritte kurz zu reflektieren und sich auf die Entscheidung („Decision“) vorzubereiten. Eine zusätzliche, spezielle Ergänzung für die Notfall- und Krisenbewältigung ist der Schritt „Sofortmaßnahmen“, der in das Kreismodell eingeschoben ist. Dieser Schritt ist in der ursprünglichen Methode der NASA nicht enthalten.

Die einzelnen Analyseschritte lassen sich in folgende Fragen umwandeln:

#### **Facts – Fakten**

- Wie stellt sich die aktuelle Situation dar?
- Welche Probleme bestehen?

#### **Sofortmaßnahmen**

- Welche Maßnahmen müssen umgehend eingeleitet werden?
  - Maßnahmen zum Schutz von Leib und Leben
  - Maßnahmen zur Abwehr bzw. Vermeidung weiteren Schadens
  - Bereits eingeleitete Sofortmaßnahmen (deutlich als solche kennzeichnen)

#### **Options – Optionen**

- Welche Handlungsoptionen zur Problemlösung bestehen?

#### **Risks & Benefits – Risiken & Chancen**

- Welche Risiken bestehen bei welcher Handlungsoption?
- Was sind die Chancen der jeweiligen Handlungsoption?

#### **Break –Pause**

- Kurze Denkpause zur Rekapitulation und zur Vorbereitung der Entscheidung

#### **Decision – Entscheidung**

- Welche Handlungsoption ist die Beste?
- Wie lautet die Entscheidung?

#### **Execution – Ausführung**

- Wie lauten die Einzelaufträge zur besten Handlungsoption?
- Wer macht was bis wann?

#### **Check – Kontrolle**

- Führt die gewählte Handlungsoption zum Ziel?

Wie der Führungsvorgang bietet auch die FOR-DEC-Methode einen immer wiederkehrenden und in sich geschlossenen Denk- und Handlungsablauf. Der Zyklus beginnt nach der erfolgten Kontrolle erneut.

#### **Hinweis**

Es ist hilfreich, sich für jeden (Analyse-)Schritt je einen Bogen Flipchartpapier als Vorlage zu erstellen. Diese Vorlage unterstützt bei der moderierten Entscheidungsfindung und dient gleichzeitig der nachvollziehbaren Dokumentation.

## **2.5.4 Beendigung des Führungszyklus**

Im Gegensatz zu einem mitunter zögerlichen oder stockenden Einstieg in den Führungszyklus ist das Ende eindeutig festgelegt. Sobald die Kontrollschritte zu dem Ergebnis führen, dass alle Aufträge und Maßnahmen



erfolgreich durchgeführt wurden, kann von einer Beendigung des Notfalls bzw. der Krise ausgegangen werden. Zur Sicherheit und insbesondere in komplexen Situationen kann noch eine weitere Lagefeststellung bzw. Faktensammlung erfolgen. Sofern erneut keine Lage bzw. keine Fakten festgestellt werden, die auf einen Notfall bzw. eine Krise hindeuten, wird der Führungszyklus an dieser Stelle abgebrochen. Der Notfall bzw. die Krise kann als beendet angesehen werden.

## 2.6 Vom Notfall zur Krise: Schnittstellen und Aufwuchsmechanismen der BAO

Sowohl beim Notfallstab als auch Krisenstab stellt sich die Frage, auf welcher hierarchischen Ebene dieser operiert und Entscheidungen trifft. Am Anfang des BSI-Standards 200-4 wurden unter 2.2 *Grundlagen eines Managementsystems* die typischen Führungsebenen im BCMS vorgestellt. In Kapitel 4.2.1 *Aufbau der BAO* sowie Kapitel 6.4.1 *Aufbau der BAO* wurden die typischen Führungsebenen in der Notfallbewältigung dargestellt. Diese Ebenen sind an die Führungsebenen in der Unternehmensführung angelehnt:

- Die **Strategische Ebene** legt die Ziele und Prioritäten in der Bewältigung fest.
- Die **Taktische Ebene** analysiert die Lage, beschließt dahingehend Maßnahmen und überwacht diese.
- Die **Operative Ebene** setzt die beschlossenen Maßnahmen um und meldet den Erfolg oder die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen an die taktische Ebene.

Abbildung 6 stellt die Notfallvorsorgeorganisation sowie die BAO exemplarisch in diesen Ebenen gegenüber.

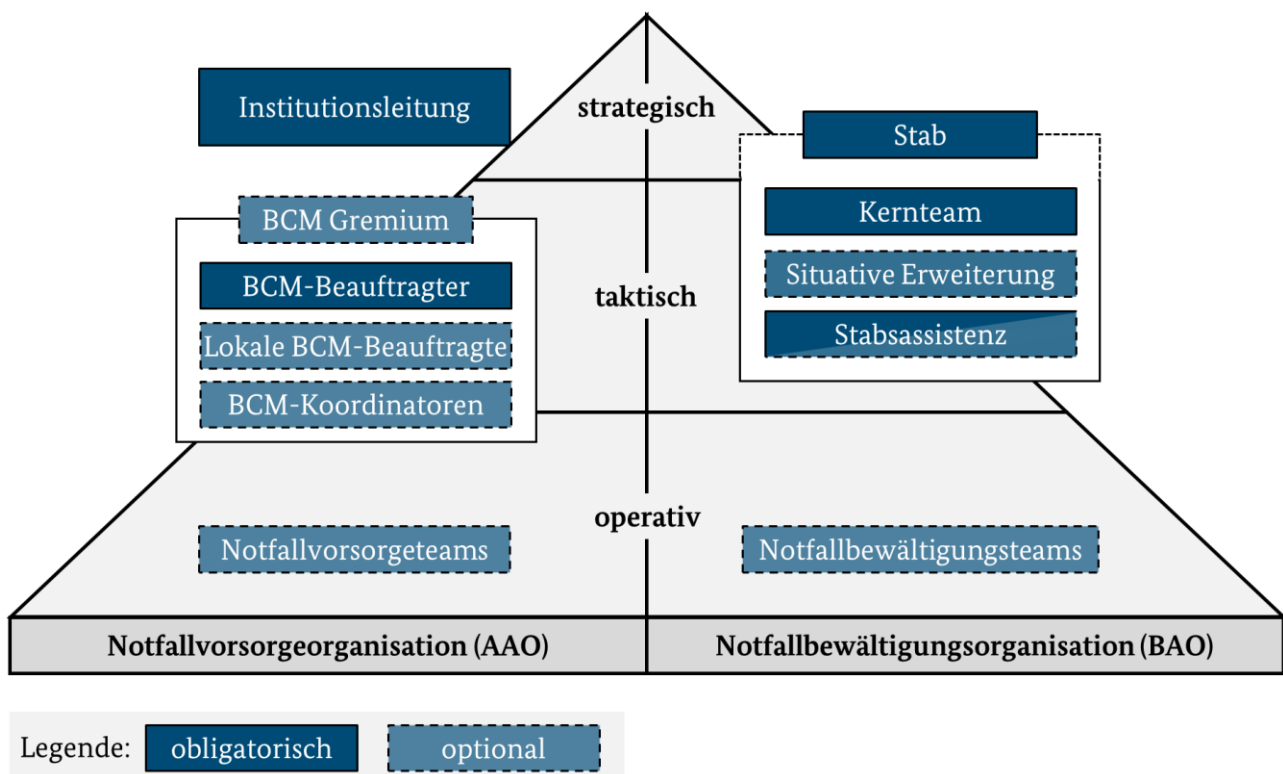


Abbildung 6: Hierarchische Ebenen der AAO und BAO im Vergleich

Hierbei wurde der Stab der BAO in der Abbildung 6 bewusst zwischen den Ebenen „strategisch“ und „taktisch“ platziert, da sich die typischen Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten eines Stabs zur Notfallbewältigung sehr häufig genau zwischen diesen Ebenen befinden. Ein reiner Notfallstab trifft üblicherweise Entscheidungen auf Basis der Notfallpläne. Diese Entscheidungen können durchaus strategische Auswirkungen haben. Im Regelfall haben die Zuständigen in der AAO diese strategischen Entscheidungen bereits im Vorfeld

bei der Notfallplanung freigegeben. Die Entscheidungen eines Notfallstabes, die in der BAO bei der Bewältigung zu treffen sind, verbleiben somit zumeist auf der taktischen Ebene. Sie dienen vorrangig dazu, die einzelnen Notfallpläne untereinander zu koordinieren und zu steuern.

In Einzelfällen muss der Notfallstab jedoch strategische Entscheidungen treffen, die nicht in den Notfallplänen vorgedacht wurden und weitreichende Konsequenzen für die Institution mit sich bringen. Auch die Arbeit des Stabes selbst verändert sich einschneidend. Für diese ergeben sich folgende Konsequenzen:

1. Der Notfallstab verlässt die taktische Ebene und es werden Entscheidungen auf strategischer Ebene notwendig. Diese können je nach Befugnissen
  - a) durch den Notfallstab selber getroffen werden (siehe **Fall 1: Aufwuchs des Notfallstabs zum Krisenstab**) oder
  - b) nur durch einen hierarchisch übergeordneten Krisenstab getroffen werden (siehe **Fall 2: Parallele Arbeit in Krisenstab und Notfallstab**) sowie
  - c) bei externen Krisen durch Behörden vorgegeben bzw. beeinflusst werden. (siehe **Fall 3: Externe Krisen**)
2. Nach der Definition dieses Standards eskaliert somit das Ereignis von einem Notfall zu einer Krise.

### 2.6.1 Fall 1: Aufwuchs eines Notfallstabs zum Krisenstab (genau ein Stab)

Aufgrund strategischer Entscheidungen oder bedingt durch limitierte Ressourcen kann die Bildung zweier, parallel arbeitender Gremien misslingen. In diesem Fall kann der Notfallstab zu einem Krisenstab aufwachsen. Beide werden in einem Gremium zusammengefasst. Die BAO muss nun dazu befähigt werden, lageabhängig eine Transformation vom Notfallstab zum Krisenstab zu durchlaufen. Hierbei ist es empfehlenswert, die nachfolgenden Aspekte zu berücksichtigen:

Der **Arbeitsablauf** des Stabes sollte an die neue Situation angepasst werden. Innerhalb einer Krise liegt ein größeres Augenmerk auf dem **Führungszyklus**. Der Stab kann seine Arbeitsweise nicht mehr aus vorgedachten Plänen ableiten, sondern muss die Lage fortlaufend beurteilen sowie hierauf aufbauend Lösungen entwickeln und adaptieren. Natürlich kann er hierzu auch auf die Notfallpläne oder Teile daraus zurückgreifen, soweit dies hilfreich ist.

Ein weiteres Augenmerk sollte auf den **Aufbau des Stabes** und dessen personelle Besetzung gelegt werden. Bei einem Aufwuchs von einem Notfallstab zu einem Krisenstab bietet es sich häufig an, die Rollen sowie die Besetzung grundlegend beizubehalten. Zum einen werden ähnliche **Zuständigkeiten** und **Verantwortlichkeiten** benötigt. Zum anderen kann so eine **personelle Kontinuität** in dem Schadensereignis sichergestellt werden, insbesondere auch in Bezug auf das aktuelle Wissen.

Zusätzlich muss jedoch berücksichtigt werden, dass in einer Krise **weitergehende Entscheidungsbefugnisse** notwendig sind. Weil sich Entscheidungen nicht mehr ausschließlich aus zuvor freigegebenen Plänen ableiten lassen, sollten sich diese höheren Befugnisse auch in der **personellen Besetzung des Krisenstabs** widerspiegeln. Sie können einen **Wechsel von Stabsmitgliedern** beim Übergang vom Notfall zur Krise erfordern.

Darüber hinaus kann es in vielen Situationen angemessen sein, die Stabsorganisation auch in **fachlicher Hinsicht personell aufwachsen** zu lassen. Nun müssen Lösungen ad hoc von zusätzlichen Experten erarbeitet werden. Diese Experten sollten in geeigneter Form integriert werden, z. B. als Mitglied des erweiterten Stabes.

Auch kann es sinnvoll sein, die **Stabsassistentenz aufwachsen** zu lassen, damit diese den gegebenenfalls größeren Krisenstab in seiner geänderten Arbeitsweise bestmöglich unterstützen kann.

In Bezug auf die festen Rollen im Stab bietet es sich an, für die Eskalation von einem Notfall zu einer Krise einen weiteren **Alarmierungsprozess** einzusetzen. Auch hier ist Geschwindigkeit von essenzieller Bedeutung.

Für die weiteren Mitglieder des Stabes sowie die angepassten Arbeitsabläufe, d. h. Arbeitsphasen und Beratungsphasen, wird in vielen Fällen mehr Platz im **Stabsraum** oder in angrenzenden Räumlichkeiten benötigt. Ein **Umzug** in der Bewältigungsphase sollte **unbedingt vermieden** werden. Schon in der Konzeptionsphase für den Stabsraum sollte daher auf eine ausreichende Größe geachtet werden.

### Beispiel:

In einem mittelständischen Logistikunternehmen fällt im zentralen Bürogebäude auf einer Etage komplett der Strom aus. Nachdem überprüft wurde, dass dies kein kurzfristiger Ausfall z. B. durch eine Sicherung war, aktiviert das Unternehmen hierzu seine BAO und führt den entsprechenden Geschäftsfortführungsplan aus. Dieser sieht vor, dass die betroffenen zeitkritischen Organisationseinheiten Disposition und Lagerverwaltung von ihrem Standort in dem zentralen Bürogebäude auf eine andere Etage verlegt werden und dort die zeitunkritische Organisationseinheit Personalentwicklung verdrängen.

Parallel zur Geschäftsfortführung wird die Ursache für den Stromausfall untersucht. Es stellt sich heraus, dass die zentrale Stromversorgung aufgrund eines Wasserrohrschadens beschädigt wurde. Ein Gesamtausfall des Gebäudes droht. Hierzu liegt jedoch kein geeigneter Geschäftsfortführungsplan bzw. Wiederanlaufplan vor. Das Unternehmen eskaliert die Lagebewältigung in eine Krise, da nun kurzfristige Entscheidungen auf strategischer Ebene gefällt werden müssen: Kann das Risiko der beschädigten zentralen Stromversorgung bis zu einem gewissen Grad getragen werden oder muss diese sofort abgeschaltet werden? Im ersten Fall kann gewartet werden, bis ein geregelter Austausch möglich ist. Im zweiten Fall müssen sofort alternative Formen der Geschäftsfortführung gefunden werden.

In Folge dessen wächst die BAO dieser Institution auf, d.h.

- Zum einen werden **weitere Personen** in den Stab berufen, die die **Kommunikation** mit den Kunden aufgrund der drohenden Verzögerungen durchführen. Zum anderen werden **technische Spezialisten** in den erweiterten Stab aufgenommen, die den Stab beraten, wie das Schadensereignis behoben werden kann.
- Der Stab stellt seine Arbeitsweise von einer planorientierten Vorgehensweise auf den **Führungszyklus FwDV100** um. In einem ersten Schritt des Zyklus erstellt der Stab ein umfangreiches **Lagebild**. Um besser zwischen den **Arbeitsphasen** und den **Beratungsphasen** wechseln zu können und um die weiteren hinzugezogenen Personen angemessen unterbringen zu können, werden dem Stab zwei **weitere Büroräume** zur Verfügung gestellt. Sie grenzen an den Stabsraum an.
- Der Abteilungsleiter Innerer Dienst übernimmt die Leitung des Stabes, wodurch dieser weitreichende **Befugnisse** erhält. Zudem wird ein umfangreicheres **Budget** zur Krisenbewältigung freigegeben.

Falls ein Schadensereignis von Beginn an nicht durch einen Notfallstab behandelt werden kann, muss der Stab direkt als Krisenstab mit dem Krisenmanagement beginnen. Typischerweise sind dies Lagen, für die überhaupt keine geeigneten Pläne vorliegen wie z. B. ein Totalausfall der Produktion durch einen Cyberangriff. Wird ein Schadensereignis direkt als Krise eingestuft, dann wird in der Regel auch direkt der Krisenstab einberufen und der Zwischenschritt über den Notfallstab entfällt.

### Hinweis

Wie eine Transformation vom Notfall- zum Krisenstab durchgeführt werden kann, ist sehr individuell. Dasselbe gilt für die Rahmenbedingungen, die jeweils zu dieser Situation führen. Daher sind die Angaben in diesem Kapitel nur als Beispiele und Anregungen zu verstehen. Sie müssen in jedem Fall durch die Institutionen an die eigenen Anforderungen angepasst werden.

## 2.6.2 Fall 2: Parallele Arbeit in Krisenstab und Notfallstab

In größeren Institutionen oder in Verbünden von Institutionen wie z. B. Holding-Gesellschaften kann es sinnvoll sein, dass nicht nur ein einziger Stab existiert, der vom Notfallstab zum Krisenstab aufwächst. Anstelle dessen agieren mehrere Stabsformen auf den unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen der BAO. Dies verdeutlicht das nachfolgende Beispiel:

### Beispiel:

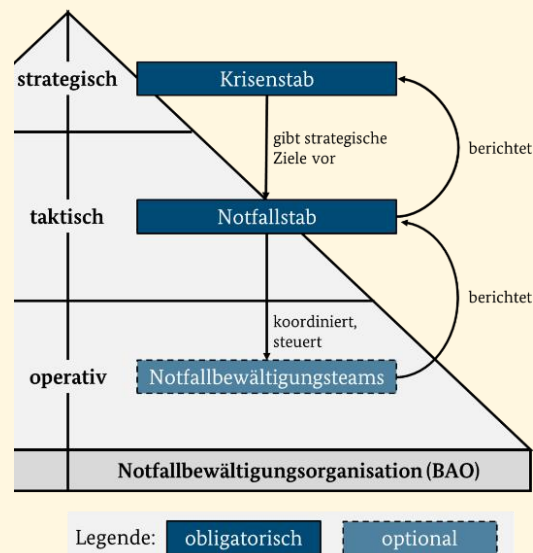


Abbildung 7: Beispiel für die hierarchische Ordnung mehrere Stäbe innerhalb einer Organisation

Ein Textilkonzern wird mit einer drohenden Pandemielage konfrontiert. Obwohl noch kein konkreter Notfall innerhalb der Institution eingetreten ist, aktiviert das Unternehmen seine BAO. Es will der potentiellen Krise proaktiv entgegenwirken und die bereits eingetretenen, epidemiebedingten Lieferengpässe behandeln:

- Auf **strategischer Ebene** priorisiert der Krisenstab die Produkte des Textilunternehmens neu. Er reduziert die Produktion von saisonalen Artikeln und nimmt zusätzlich Schutzausrüstung mit in das Sortiment auf. Die Liefermodalitäten mit den bestehenden Lieferanten werden entsprechend angepasst. Weitere Lieferanten zur Kompensation der Lieferengpässe werden gesucht. Anschließend passt der Krisenstab die Geschäftsziele an und gibt ein Budget zur Umsetzung frei.
- Hierauf aufbauend passt der **taktisch** operierende Notfallstab die Produktion sowie Geschäftsprozesse (Arbeitsabläufe) an. Er bindet die neuen Lieferanten in die Arbeitsprozesse ein, veranlasst hierzu die Umsetzung aller notwendigen Schritte und koordiniert diese. Um Ausfälle der eigenen Belegschaft zu minimieren, beauftragt der Notfallstab, dass entsprechende Notfallmaßnahmen vorbereitet bzw. direkt umgesetzt werden. Pläne für Notfallmaßnahmen gegen infektiöse Krankheiten lagen schon vor Ausbruch der Pandemie vor, da sie im Rahmen des BCMS erstellt wurden sind.
- Die Notfallbewältigungsteams nehmen die konkreten **operativen** Anpassungen vor und berichten an den Notfallstab.

Darüber hinaus kann für Institutionen der Einsatz von lokalen Stäben sinnvoll sein, die an verteilten Standorten, gegebenenfalls auch im Ausland agieren. Diese verteilten Stäbe sondieren jeweils vor Ort die Lage. Gleichzeitig halten sie ständigen und engen Kontakt zum übergeordneten, strategischen und institutionsweiten Krisenstab. Die lokalen Stäbe sind Ansprechpartner für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) vor Ort und setzen dort die Maßnahmen durch, die der übergeordnete, strategische Krisenstab entscheidet. In Ihrem Ver-

fügnungsrahmen können die lokalen Stäbe weiterhin autonom agieren. Deren Einsatz und spezifische Ausstattung sowie die Schnittstellen zwischen den Stäben sollten durch die Institution individuell geprüft und im Rahmen des BCM-Prozesses etabliert werden.

### 2.6.3 Fall 3: Externe Krisen

Obliegt die Bewältigung von Schadensereignisse den Behörden (z. B. bei Naturkatastrophen, Unfälle, Gesundheitskrisen etc.), können behördliche Anordnungen auch Auswirkungen auf das BCM und Krisenmanagement der Institution haben. In diesem Fall müssen die (unterschiedlichen) Stäbe einer Institution mit Stäben und Organisationsformen der jeweils zuständigen Behörden und Regulatoren agieren. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 8.

#### Beispiel:

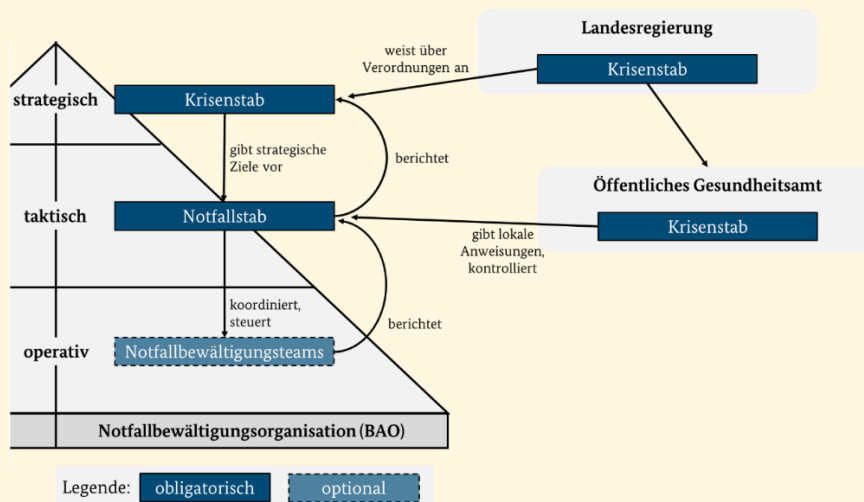


Abbildung 8: Beispiel für die Interaktion verschiedener Stäbe bei einer externen Krise

Die Epidemie aus dem vorangegangenen Beispiel schreitet fort: Die Pandemie ist nun nicht mehr nur eine potentielle Gefahr für das Textilunternehmen. Die ursprüngliche Epidemie hat sich zu einer Pandemie ausgeweitet und somit auch das lokale Gebiet des Textilunternehmens erreicht. Menschen erkranken vor Ort:

- Zur Bewältigung der Pandemie hat die Landesregierung auf Basis des Infektionsschutzgesetzes Hygienevorschriften (z. B. Corona-Verordnungen) für alle Unternehmen in der Region erlassen, die zwingend eingehalten werden müssen, um den Geschäftsbetrieb weiter fortzuführen. Diese werden um individuelle Anweisungen des lokalen Gesundheitsamts ergänzt.
- Auf Basis dieser Vorgaben entscheidet der **Krisenstab des Textilunternehmens**, unter Beachtung der Hygienevorschriften den Betrieb aufrecht zu erhalten. Um mit der vorgeschriebenen geringeren Besetzung weiterarbeiten zu können, priorisiert der Krisenstab die Geschäftsziele und Produkte abermals neu. Zusätzlich gibt er ein Budget zur Umsetzung weiterer Hygienevorschriften frei.
- Diese Vorgaben konkretisiert der **Notfallstab** nun wie zuvor, indem er die Produktion sowie die Geschäftsprozesse (Arbeitsabläufe) anpasst. Insbesondere gestaltet der Notfallstab die konkreten Hygienevorschriften für den eigenen Betrieb aus.
- Die **Notfallbewältigungsteams** nehmen erneut die Anpassungen vor.

**Hinweis**

Schnittstellen sollten frühzeitig definiert werden. Dies gilt sowohl für den Fall, dass Stäbe Teil einer übergeordneten Organisationsstruktur werden, als auch für die Arbeit von unterschiedlichen Stäben innerhalb einer Institution. Es ist empfehlenswert, die Funktionen und Rollen im BCM und Krisenmanagement im Hinblick auf die örtlichen Gegebenheiten zu präzisieren. Hierzu könnten geeignete Schnittstellen auf lokaler Ebene identifiziert werden, sowohl solche im behördlichen Kontext als auch solche im unternehmerischen Kontext. In der Praxis hat es sich bewährt, schon vor dem Eintritt eines Schadensereignisses Kontakt mit den identifizierten Schnittstellen aufzunehmen, um die andere Seite kennen zu lernen. So ist im Ernstfall oftmals ein abgestimmtes Handeln einfacher möglich.

## 2.7 Notfall- und Krisenkommunikation

Zusätzlich zur Aufbau- und Ablauforganisation der BAO ist ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Bewältigung von Notfällen und Krisen die interne und externe Kommunikation. Zur Notfall- und Krisenkommunikation gibt es umfassende und reichhaltige Literatur, z. B. den „Leitfaden Krisenkommunikation“ des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (siehe [BMI1]). Teile der folgenden Erläuterungen sind dem Leitfaden entnommen.

Es ist nicht der Anspruch dieses Standards alle Aspekte aus diesem umfangreichen Fundus zusammenzufassen und zu standardisieren. Der Zweck dieses Kapitels ist es vielmehr, das Thema Notfall- und Krisenkommunikation ins Bewusstsein des Anwenders zu rücken. Die Institution soll befähigt werden, Literatur sowie Fortbildungsangebote in diesem Bereich strukturiert nach den eigenen Bedürfnissen auswählen zu können.

Notfälle und insbesondere Krisen finden stets ein hohes mediales und öffentliches Interesse. Sie bergen die Gefahr, das Image der Institution an sich und das Image der verantwortlichen Personen nachhaltig zu schädigen. Aus diesen Gründen ist die Kommunikation in Notfällen und Krisen mitunter ein äußerst komplexes Thema, das in diesem Standard nur angerissen werden kann. Die Kommunikation der Notfall- und Krisenvorsorge, die bereits vor Schadenseintritt erfolgt, wird im Rahmen dieses Kapitels nicht betrachtet, sondern ist in dem BSI-Standard 200-4 in dem Kapitel 4.2.5 *Notfallkommunikation* bzw. Kapitel 6.4.6 *Notfallkommunikation* beschrieben.

Die Notfall- und Krisenkommunikation muss stets den folgenden Grundsätzen entsprechen:

- Sämtliche Aussagen müssen der Wahrheit entsprechen.
- Sie muss einheitlich, koordiniert, zielgruppenorientiert und kontinuierlich erfolgen.
- Sie muss frühzeitig begonnen und anhaltend durchgeführt werden.
- Sie muss Informationen sachlich, transparent und verständlich darstellen.
- Sie muss abwägen, welche Informationen zu welcher Zeit kommuniziert werden.
- Sie muss bildhaft, einfach, kurz und unkompliziert vermittelt werden.

**Hinweis**

*„Alles, was du sagst, sollte wahr sein. Aber nicht alles, was wahr ist, solltest du sagen.“*

Voltaire (angeblich)

Dieses Zitat trifft auch auf die Krisenkommunikation zu. Es gibt gute Gründe, nicht alle Wahrheiten zu kommunizieren, z. B. gegenüber der Öffentlichkeit im Rahmen von Ermittlungsverfahren. Es muss jedoch unter allen Umständen vermieden werden, dass Aussagen nicht der Wahrheit entsprechen. Lügen oder Halbwahrheiten zerstören das Vertrauen der Stakeholder und schaden dem Image der Institution langfristig.



Das Themenfeld der Notfall- und Krisenkommunikation begrenzt sich nicht auf die einseitige Kommunikation der Institution mit Dritten sowie der Öffentlichkeit. Auch die Kommunikation Dritter untereinander muss berücksichtigt werden. Darauf sollte sich die Institution entsprechend vorbereiten (Vgl. „Medienmonitoring“). In der Praxis wird das Thema Kommunikation in die beiden Anteile intern (z. B. Mitarbeiter) und extern (z. B. Kunden, Medien etc.) aufgeteilt.

### 2.7.1 Interne Kommunikation

Die interne Notfall- und Krisenkommunikation im Sinne dieses Standards umfasst die Kommunikation mit Personen die der Institution angehören. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehen die Mitarbeiter der Institution, die nicht unmittelbar in das Notfall- und Krisenmanagement eingebunden sind.

Die Mitarbeiter müssen im Rahmen einer offenen Kommunikation geeignet und zeitgerecht informiert werden. Dies gilt sowohl für krisenhafte Situationen innerhalb der Institutionen als auch für Ereignisse, die von außen auf die Institution einwirken. Es sollte unbedingt vermieden werden, dass Mitarbeiter früher aus der öffentlichen Presse über interne Schadensereignisse erfahren als durch die interne Kommunikation. Ziel der internen Kommunikation muss es sein, Frustration und Vertrauensverlust zu vermeiden. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter soweit wie möglich zur Mitarbeit motiviert und in die Bewältigung einbezogen werden.

Wie und wie weitgehend Mitarbeiter in die Notfall- und Krisenbewältigung einbezogen werden, ist sowohl von der individuellen Institution als auch von dem konkreten Ereignis abhängig. Die interne Kommunikation muss grundsätzlich an die jeweilige Situation angepasst werden. Die Mitarbeiter sollten zumindest soweit eingebunden und angemessen unterrichtet werden, dass sie Unannehmlichkeiten oder Mehrbelastungen durch ein krisenhaftes Ereignis verständnisvoll in Kauf nehmen. Es sollte vermieden werden, dass sie frustriert oder sogar blockierend auf die Maßnahmen des Notfall- und Krisenmanagements reagieren.

Um alle Mitarbeiter zeitgerecht zu informieren, muss die Institution ein Kommunikationskonzept entwickeln. Dieses Konzept muss die interne Kommunikation zeitlich vor der externen Kommunikation ansetzen. Dazu kann sich die Institution z. B. einer Mitarbeiterinformation im Intranet, einer Rund-E-Mail sowie weiterer institutionsspezifischer Kommunikationskanäle bedienen. Falls eine relevante Anzahl von Mitarbeitern regelmäßig *nicht* auf die Kommunikationskanäle zugreifen kann, muss die Institution alternative Kommunikationswege definieren. Dies kann z. B. auf Mitarbeiter zutreffen, die im Außendienst tätig sind oder in Schichten arbeiten oder aufgrund weiterer Faktoren nicht oder nicht genügend auf dem üblichen Weg erreichbar sind.

#### Hinweise

Mitarbeiter müssen geeignet informiert werden. Die Kommunikation muss zeitgerecht aber auch adressatengerecht erfolgen. Die Institution muss dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter in Notfall- und Krisensituationen zielgruppengerecht und fortlaufend über die gesamte Dauer der Bewältigung informiert werden. Kontinuierliche Information durch die Institution ist Bestandteil der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern.

Mitarbeiter sind sowohl wertvolle Informanten für die Institution als auch Informationsgeber für die Öffentlichkeit. Die Institution muss ermöglichen, dass Mitarbeiter relevante Informationen in das Notfall- und Krisenmanagement einbringen können. Ebenso muss sich die Institution darauf vorbereiten, dass nicht abgestimmte Informationen durch Mitarbeiter, z. B. durch Soziale-Medien-Posts, an die Öffentlichkeit gelangen. Dies geschieht mitunter innerhalb von Minuten nach Ereigniseintritt. Die Institution kann solche Situationen im Idealfall vermeiden, indem sie schnellstmöglich abgestimmte Informationen in Form einer Sprachregelung bereitstellt. Die Institution muss prüfen, ob den Mitarbeitern eine geeignete Sprach- und Verhaltensempfehlung zur Verfügung gestellt werden kann, um diese im Umgang mit den Presse- und Medienvertretern zu unterstützen.

Die Institution muss ihre Mitarbeiter darauf vorbereiten, dass diese unter Umständen durch Medienschaffende auf die aktuellen Vorgänge in der Institution angesprochen werden. In diesem Fall sollten die Mitarbeiter grundsätzlich auf die offiziellen Ansprechpartner der Institution verweisen. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Informationen, die den Mitarbeitern an die Hand gegeben werden, für die Öffentlichkeit geeignet sind. Es sollten keine Interna kommuniziert werden und sämtliche Informationen dürfen nicht im Widerspruch zur externen Kommunikation stehen wie z. B. einer Pressemitteilung der Institution.

Diese Form des Informationsabflusses betrifft nicht nur institutionseigene Mitarbeiter, sondern auch Dritte, z. B. Besucher oder Gäste zum Zeitpunkt des Ereigniseintritts.

Sobald Presse- und Medienvertreter Kenntnis davon erlangt haben, dass die Institution durch ein potenziell krisenhaftes Ereignis betroffen ist, werden sie weitere Informationen sammeln und veröffentlichen. Dies entspricht dem Auftrag der Medien.

Sofern die Institution über öffentlich bekannte Kontaktpunkte wie eine Hotline für Kunden verfügt, müssen diese Kontaktpunkte ebenfalls zeitgerecht mit Informationen versorgt werden.

## 2.7.2 Externe Kommunikation

Anders als bei der internen Kommunikation, muss der externen Kommunikation in Notfällen und Krisen eine intensive Analyse und Planung vorangestellt werden. Hierbei muss der Kontext der Institution berücksichtigt werden, indem für die jeweils relevanten Ziel- bzw. Interessensgruppen eine mögliche Kommunikationsstrategie geplant wird. (Siehe auch BSI-Standard 200-4 Kapitel 6.1.2 *Festlegung der Kommunikation mit Interessengruppen*).

Zunächst muss sich die Institution informieren, wo über sie gesprochen wird. Hierzu müssen die relevanten Medien identifiziert werden, z. B. etablierte Fernseh- oder Rundfunkanstalten, Fachmedien, Technik-Foren im Internet oder Soziale Medien Kanäle. Ebenfalls muss diese Analyse besonders kritische Themenfelder aufzeigen, um in Notfällen und Krisen geeignet reagieren zu können.

Auf Basis dieser ersten Analyse muss das Kommunikationskonzept der Institution um die Inhalte zur externen Kommunikation erweitert werden. Entsprechend der Ergebnisse der Analyse müssen Kontakte zu den relevanten Medien aufgebaut werden sowie Zugänge zu neuen Medien wie Soziale-Medien-Accounts erstellt werden. Sowohl alle Kanäle zu den etablierten Medien als auch die Kanäle in den sozialen Medien müssen dauerhaft und regelmäßig bedient werden, d. h. auch außerhalb von Notfällen und Krisen. Zum einen entsteht so kontinuierlich ein Vertrauensverhältnis zwischen der Institution und den Kommunikationspartnern. Zum anderen werden organisatorische und technische Hürden bereits im Normalbetrieb abgebaut und treten nicht erst unvorhergesehen in Notfällen und Krisen auf.

### Hinweis

Der Leitsatz „**In der Krise Köpfe kennen!**“ trifft auch für die Notfall- und Krisenkommunikation zu. Die Kommunikatoren der Institution müssen über etablierte Kontakte, sowohl analog von Mensch zu Mensch als auch digital in den sozialen Medien verfügen. Die Kommunikatoren müssen ihre Kommunikationspartner (und Follower) beobachten und einschätzen. Nur dann können relevante Informationen in geeigneter Form platziert werden, um die Bewältigung von Notfällen und Krisen geeignet zu unterstützen.

Neben der organisatorischen und technischen Vorbereitung muss die persönliche Vorbereitung der Kommunikatoren einen hohen Stellenwert genießen, z. B. durch die Vorhaltung der erforderlichen Zugänge, Verteilerlisten, Kommunikationsmittel, Vorlagen für Pressemitteilungen etc. Alle Kommunikatoren der Institution, vom Pressesprecher bis zum Soziale Medien Team, müssen für die Arbeit in Notfällen und Krisen persönlich geeignet sein (Siehe Kapitel 2.7.4.4 *Psychologische Aspekte bei der Stabsarbeit*). Zudem müssen sämtliche Kommunikatoren entsprechend ausgebildet werden. Kommunikations- und Sprachtrainings für Pressespre-



cher sowie Fortbildungen im Bereich Soziale Medien sind unerlässlich, um erfolgreiche Notfall- und Krisenkommunikation betreiben zu können. Etablierte Anbieter bieten zahlreiche Formate zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in diesen Bereichen an.

Im Rahmen der Erstellung des Kommunikationskonzeptes muss sich die Institution für eine offensive oder eine defensive Kommunikation entscheiden. Eine Vielzahl von Notfällen und Krisen hat gezeigt, dass eine offensive Kommunikation deutliche Vorteile bringt.

Letztlich muss die Kommunikation situationsabhängig gewählt werden. Sie kann im Voraus daher höchstens angedacht, aber nicht eindeutig festgelegt werden. Die Institution muss lageabhängig entscheiden, ob sie der vorbereiteten Kommunikation folgt oder von dieser abweicht.

### Hinweis

Die Vorbereitung und zeitnahe Veröffentlichung einer **„We Care“-Botschaft** ist ein etabliertes Mittel, um die Deutungshoheit über ein Ereignis zu erlangen. Dies beugt den Spekulationen Dritter vor und kann den Aufwand zur Richtigstellung vermeiden. Institutionen müssen frühzeitig, transparent und wahrheitsgemäß über Notfall- und Krisensituationen informieren, um nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Was offensichtlich ist, sollte mitgeteilt werden. Der Öffentlichkeit sollte vermittelt werden, dass alle erforderlichen Maßnahmen getroffen werden, um weiteren Schaden abzuwenden und jede Art von Gefährdung auszuschließen.

## 2.7.3 Monitoring und Bewertung

Die Medienlandschaft darf nicht nur vorbeugend, d. h. vor Schadenseintritt betrachtet werden. Auch während eines Notfalls oder einer Krise müssen die Medien kontinuierlich beobachtet und analysiert werden. Nur wenn die Institution weiß, wie derzeit über sie selbst und das Ereignis kommuniziert wird, kann sie die Medienarbeit zielführend einsetzen. Die Institution muss auf Basis der obigen Analyse zum Kommunikationsumfeld ein geeignetes Medienmonitoring aufbauen und betreiben.

Das Monitoring muss auf die individuelle Situation der Institution und die damit verbundenen Bedürfnisse angepasst sein. Ebenso müssen die Ergebnisse des Medienmonitorings eingeordnet und bewertet werden. Insbesondere in den sozialen Medien spielt die Schnelligkeit der Kommunikation eine wesentliche Rolle. Oftmals ist ein „Shitstorm“ innerhalb weniger Stunden vorüber und kann im Nachgang durch die Kommunikatoren der Institution innerhalb der Alltagsorganisation aufgearbeitet werden. Eine Eskalation ist nicht erforderlich. Bei der Bewertung spielt zudem eine wesentliche Rolle, wer der Absender ist und wie er in die Medienlandschaft einzuordnen ist. Hier sind mitunter weitreichende Kenntnisse notwendig, um den jeweiligen Absender bewerten zu können. Die Institution muss regeln, nach welchen Kriterien die Ergebnisse des Monitorings bewertet werden sollen und hierfür geeignete Prozesse definieren.

## 2.7.4 Weiterführende Aspekte der Stabsarbeit

Im Folgenden sind einige ausgewählte Themen detaillierter beschrieben, die von zentraler Bedeutung für erfolgreiche Stabsarbeit sind und vom Anwender beachtet werden müssen. Es handelt sich nicht um eine vollständige Darstellung, sondern um die Beschreibung einiger herausgehobener Themen.

### 2.7.4.1 Aufgabenmanagement

Im Rahmen des Krisenmanagements müssen Aufgaben durch die Mitglieder des Stabes, deren Organisationseinheiten oder Dritte erfüllt werden. Diese Aufgaben ergeben sich in der Regel aus den Beratungsphasen im Führungszyklus. Eine wichtige Aufgabe der Stabsassistenten ist es, diese Aufgaben zu sammeln und in ein Aufgabenmanagement zu überführen. Dieses kann Bestandteil der Visualisierung (Lagedarstellung) sein.

Dabei muss darauf geachtet werden, dass zu jeder Aufgabe mindestens folgende Parameter festgelegt werden:

- Organisationseinheiten, die für die Aufgabenerledigung verantwortlich sind
- Ziel der Aufgabe
- Frist, innerhalb derer die Aufgabe zu erledigen ist

Vor allem für komplexe und zeitintensive Aufgaben kann außerdem der aktuelle Stand der Durchführung dargestellt werden. Erledigte Aufgaben müssen zeitnah aus der Visualisierung entfernt werden, um die Übersichtlichkeit zu wahren.

### 2.7.4.2 Informationsmanagement

Im Krisenmanagement sind alle Beteiligten darauf angewiesen, dass Informationen zeitgerecht gesteuert werden. Die Stabsassistenten sollte sämtliche Informationen steuern und zum Nachweis dokumentieren. Grundsätzlich müssen sowohl die Steuerung als auch deren Nachweise auf die Arbeitsweise des jeweiligen Stabes angepasst werden. Folgende Grundregeln müssen dabei beachtet werden:

**Zentral eingehende Informationen**, z. B. über die Funktions-E-Mail-Adresse des Krisenstabes, werden durch die Stabsassistenten erfasst, gesichtet und danach an den relevanten Empfängerkreis verteilt. Aufgaben, die aus dem Inhalt einer Information hervorgehen, werden extrahiert und in das Aufgabenmanagement übernommen, z. B. ein Bericht an eine vorgesetzte Stelle.

**Dezentral eingehende Informationen** müssen der Stabsassistenten zur Kenntnis gegeben werden, damit diese einen Nachweis der Informationen erstellen kann. Solche Informationen sind z. B. Fachkontakte der Organisationseinheiten oder der Mitglieder im Krisenstab.

Die **formale Kommunikation** des Krisenstabes als offizielles Gremium der Institution muss immer durch die Stabsassistenten erfolgen. Nur so wird sichergestellt, dass

- die Kommunikation nachgewiesen wird,
- kein persönliches Postfach, sondern das Funktionspostfach als legitimer und vertrauenswürdiger Absender gewählt wird sowie
- Antworten der Kommunikationspartner automatisch an den zentralen Informationseingang bei der Stabsassistenten gerichtet sind, um dort nachgewiesen, gesichtet und ausgesteuert werden zu können.

Die **informelle Kommunikation** von Mitgliedern des Krisenstabes und deren Organisationseinheiten muss immer nachrichtlich an den zentralen Informationseingang der Stabsassistenten gesteuert werden. Nur so können die eingehenden Informationen lückenlos nachgewiesen und Nachfragen zugeordnet werden.

#### Hinweis

Eingehende Informationen sollten auf Plausibilität geprüft und gegebenenfalls über Zweit- und Drittquellen verifiziert werden. Falls keine Verifizierung möglich ist oder die Ergebnisse noch ausstehen, müssen Informationen deutlich als Vermutung gekennzeichnet werden.

### 2.7.4.3 Infrastruktur

Für eine erfolgreiche Bewältigung von Notfällen und Krisen müssen nicht nur organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen werden, sondern es bedarf auch einer geeigneten Infrastruktur.

Die Infrastruktur zur Krisenbewältigung muss drei grundlegende Anforderungen erfüllen:

1. Die Infrastruktur muss auf die Anforderungen des BCM bzw. Krisenmanagements abgestimmt sein.
2. Die Infrastruktur muss geeignet sein, den Stab bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben zu unterstützen.
3. Die Infrastruktur muss für die Stabsarbeit verfügbar sein. Das schließt neben dem direkten Zugriff auch die sofortige und andauernde Funktionsfähigkeit ein.

Die Infrastruktur für die Stabsarbeit lässt sich in die Aspekte „Räume“ und „Ausstattung“ unterteilen. Des Weiteren sind darauf bezogene organisatorische Maßnahmen zu beachten.

## **Räume**

Die räumlichen Anforderungen für den Stab müssen im Rahmen der Planung definiert werden. Benötigt werden der Stabsraum selbst, auch Führungsraum genannt, sowie alle notwendigen Räume zur Aufrechterhaltung des Betriebs. Diese sind z. B.:

- Räume für die Stabsassistenten
- Besprechungs- und Gruppenarbeitsräume
- Büroräume für ereignisspezifische Mitglieder und externe Berater
- Räume für Drucker, Kopierer und Faxgeräte
- Aufenthalts- und Sozialraum für kurze Pausen
- Teeküche
- Sanitäranlagen
- separater, räumlich abgesetzter Bereich für die Presse- und Medienbetreuung
- gegebenenfalls Ruheräume, Räume für die Kinderbetreuung, Lager etc.

Alle benötigten Räume sollten in einem Raumkonzept zusammengefasst werden. Dieses Raumkonzept fasst den Bedarf sowie die Anforderungen an die einzelnen Räume zusammen. Bei der Konzeptionierung muss die räumliche Ausdehnung so definiert werden, dass sie nicht alleine durch das notwendige Mobiliar bestimmt wird. Die Anordnung von Tischen und Stühlen sowie deren Ausrichtung zur Visualisierung (Lagedarstellung) muss auf die jeweiligen Anforderungen angepasst sein. Zudem werden ausreichend Bewegungsflächen um das Mobiliar herum benötigt.

Es ist dringend anzuraten, dass alle notwendigen Räume in einem Sicherheitsbereich verortet werden, der durch eine Zutrittskontrolle geschützt ist. Hiervon ausgenommen sind der Bereich für die Presse- und Medienbetreuung, die Ruheräume sowie Räume zur Kinderbetreuung. Die Zutrittskontrolle beugt dem institutionseigenen „(Krisen-) Stabtourismus“ vor. Sie verhindert den Abfluss von Informationen sowie Störungen der Stabsarbeit. Bei der Vergabe von Zutrittsberechtigungen muss genau geprüft werden, welche Personen Berechtigungen erhalten müssen. Wie auch bei der Besetzung der Funktionen gilt hier: fachliche Notwendigkeit vor Hierarchie.

Die folgende Grafik gibt einen exemplarischen Überblick über eine mögliche Anordnung der Räume für die Krisenstabsarbeit.

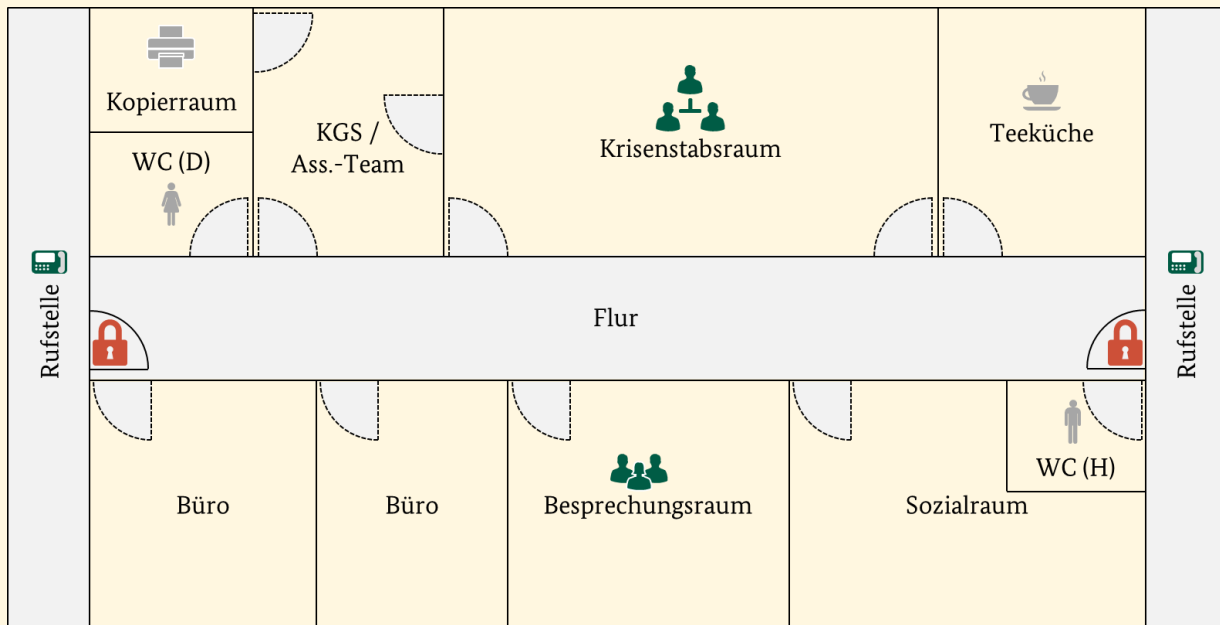
**Beispiel:**

Abbildung 9: Beispielhafte Darstellung der Infrastruktur

Da es in manchen Fällen unumgänglich ist, Nicht-Mitgliedern des Stabes einen Einblick zu gewähren, muss die Stabsorganisation auf die Anwesenheit von Gästen vorbereitet werden. Zum einen müssen die Mitglieder des Stabes über Besuche vorab informiert werden. Zum anderen müssen die Gäste betreut werden. Gäste dürfen sich niemals alleine und frei durch den internen Bereich des Stabes bewegen, sondern werden durch eine geeignete Funktion betreut. Diese stimmt die Inhalte des Besuchs im Vorfeld mit dem Leiter des Stabs ab und vermittelt sie Gästen. Die direkte Interaktion zwischen Gästen und Mitgliedern des Stabes, eine Einsicht in Unterlagen sowie jede Art von Aufnahmen (Foto, Ton, Video) müssen konsequent unterbunden werden.

Darüber hinaus sollte die Lage der Räume unter Sicherheitsaspekten betrachtet werden, insbesondere im Bezug zu öffentlichen Flächen und Flächen, die für Besucher der Institution frei zugänglich sind. Der Stabsraum und vor allem die Visualisierung dürfen von außen nicht einsehbar sein. Im Rahmen der Stabsarbeit wird es mitunter notwendig sein, Informationen zu visualisieren, die nicht nach außen getragen werden dürfen. Sofern die Lage der Räume eine Einsicht von außen zulässt, müssen organisatorische oder technische Schutzmaßnahmen ergriffen werden, um diese Einsicht auszuschließen. Z. B. können eine spezielle Folierung von Glasflächen oder Verschattungssysteme Abhilfe schaffen.

Aufgrund mangelnder räumlicher Ressourcen und fehlender finanzieller Mittel können Krisenstabsräume oftmals nicht dauerhaft für den alleinigen Zweck vorgehalten werden, sondern werden als Besprechungsräume im Normalbetrieb genutzt. Dazu sollen folgende Regeln beachtet werden:

1. Der Raum dient nur in seiner Zweitnutzung als Besprechungsraum. Er muss jederzeit umgehend für die Stabsarbeit zur Verfügung stehen. Alle Nutzer sind darüber geeignet zu unterrichten.
2. Die Ausstattung des Raumes dient in erster Linie der Stabsarbeit. Sie darf nicht oder nur in definiertem Umfang verändert werden. Alle Veränderungen müssen im Sinne der Stabsarbeit umgehend rückgängig gemacht werden können.

Es ist empfehlenswert, den ausgewählten Raum als Stabsraum zu kennzeichnen und alle Nutzer über die Nutzungsregeln zu informieren, z. B. durch einen Aushang.

Die Ausstattung des Krisenstabsraumes sowie der weiteren Räume im Raumkonzept richtet sich in erster Linie nach der Arbeitsweise des (Krisen-) Stabes. Sie sollte dahingehend individuell angepasst werden. Im Folgenden sind einige Hinweise gegeben:

## Kommunikationsausstattung

Der Stabsraum muss weitgehend frei von Kommunikationsausstattung gehalten werden. Er wird vor allem für die Beratungsphasen des Stabes genutzt, in denen keine Kommunikation nach außen notwendig ist. In diesen Beratungsphasen stört jede Kommunikation die konzentrierte Arbeitsumgebung, gleichgültig ob Telefongespräche geführt oder E-Mails bearbeitet würden. Deshalb sollte es im Raum nur ein zentrales Telefon geben, das gegebenenfalls als Konferenzsystem ausgeführt sein kann. Dieses Telefon sollte ausschließlich genutzt werden, um Mitglieder des Krisenstabes oder Fachexperten zu den Besprechungen hinzuzuziehen. Eingehende Gespräche sollten durch eine Umleitung von der Stabsassistentin entgegengenommen werden. PC-Arbeitsplätze werden ausschließlich zur Dokumentation und Visualisierung benötigt. Diese Plätze sollten so vorbereitet werden, dass sie der Aufgabenerfüllung angemessen sind. Der Arbeitsplatz für die Dokumentation sollte in der Nähe des Leiters des Krisenstabes platziert werden. So können alle relevanten Entscheidungen dokumentiert und gegebenenfalls Nachfragen gestellt werden.

Der Arbeitsplatz der Visualisierung sollte das Sichtfeld für die Mitglieder des Krisenstabes nicht beeinträchtigen. Dieser Arbeitsplatz ist so zu wählen, dass zum einen eine gute Sicht auf die Visualisierung möglich ist. Zum anderen muss eine gute und sichere Anbindung an die Visualisierungstechnik (Beamer) möglich sein.

Zur Wahrung der produktiven Arbeitsumgebung müssen elektronische Geräte aus dem Krisenstabsraum ferngehalten werden, insbesondere persönliche sowie dienstliche Mobiltelefone, Tablets und Laptops. Über diese Regel sollten die Mitglieder des Krisenstabes, Besucher und die Stabsassistentin im Vorfeld rechtzeitig informiert werden. Die Stabsassistentin muss geeignete Aufbewahrungsmöglichkeiten wie z. B. Schließfächer für mitgebrachte Geräte vorhalten sowie den Einschluss und die Ausgabe organisieren.

Aufgrund der fehlenden digitalen Arbeitsmittel müssen im Krisenstabsraum ausreichende Schreibmittel (Blöcke, Stifte etc.) für Notizen vorhanden sein. Arbeitsaufträge müssen durch die Stabsassistentin erfasst und nach der Beratungsphase an die betreffende Organisationseinheit ausgesteuert werden.

Im Gegensatz zu der stark reduzierten Kommunikationsausstattung im Krisenstabsraum muss die Stabsassistentin dauerhaft alle etablierten Kommunikationskanäle nutzen können. Dazu zählen:

- (Video-)Telefonie (mehrere Leitungen)
- E-Mail (Funktionspostfächer)
- Fax
- gegebenenfalls Funk, Satellitentelefonie oder kryptografische Kommunikationsinfrastruktur

Am Markt sind zahlreiche Stabsunterstützungssysteme verfügbar, welche die dargestellten sowie weitere Kommunikationsschnittstellen bedienen. Die Institution muss individuell über den Einsatz solcher Tools entscheiden (siehe Hilfsmittel *Tools*). Welche Kommunikationsmittel zu welchem Zweck eingesetzt werden, sollte im Vorfeld ganzheitlich geplant werden. Dabei muss unbedingt auf Ausfallsicherheit und Redundanz geachtet werden, damit die Stabsarbeit nicht durch den Ausfall eines Kommunikationsmittels zusammenbricht.

Sofern keine internen Gründe vorliegen, sollten für die Erreichbarkeit des Krisenstabes separate Rufnummern sowie Funktions-E-Mail-Adressen vorgehalten werden. Die Kontaktmöglichkeiten müssen dem Kreis der möglichen Kommunikationspartner vorab bekannt gegeben werden. Es sollte ein standardisiertes Verfahren eingesetzt werden, um E-Mails signieren und verschlüsseln zu können. So lassen sich die Authentizität und Integrität der Informationen nachweisen.

Auch die Mitglieder im Krisenstab sollten nicht persönlich, sondern als Funktion über ein Funktionspostfach adressiert werden. Dadurch kann zum einen eine Trennung zwischen Normalbetrieb und Lagebewältigung erfolgen und zum anderen gehen die Informationen bei einem Personalwechsel nicht verloren.

## Visualisierungstechnik

Im Krisenstabsraum müssen ausreichende und geeignete Materialien zur Visualisierung der Lage (Lagebild) vorgehalten werden. Neben ortsfesten Materialien wie Beamern, digitalen Tafeln, Monitoren und Whiteboards sollte auch folgende weitere Ausstattung vorhanden sein:

- Stifte, farbig, z. B. Whiteboardmarker
- Flipcharts inkl. Papier
- Moderationskarten, farbig
- Kreppband
- Pinnwände mit Nadeln
- Magnete, farbig
- Vorlagen, um folgende Inhalte darzustellen (*nicht abschließende Aufzählung*):
  - Stand der Visualisierung (Datum, Uhrzeit)
  - nächste Sitzung (Datum, Uhrzeit, mögliche Gäste)
  - Darstellung der Ereignisse bzw. Schäden (Wo, wann, was und wer?)
  - Aufgabenliste (Was, durch wen, bis wann?)
- Kartenmaterial
  - Gebietskarten (politisch, topographisch), Liegenschaftspläne bzw. Werkpläne
  - Spezialkarten (z. B. Überflutungskarte)
  - Flucht- und Rettungswegepläne

Die Stabsassistenten stellen die Informationen in geeigneter Form dar. Die Funktion des Visualisierers ist innerhalb der Stabsassistenten zu bestimmen. Damit diese Funktion das jeweilige Lagebild darstellen kann, müssen die relevanten Informationen im Rahmen des Informationsmanagements entsprechend geleitet werden. Es sollten nur gesicherte Informationen visualisiert werden. Vermutungen oder Annahmen müssen kenntlich gemacht werden.

## Redundanzen

Bei der Planung muss beachtet werden, dass einzelne Ressourcen bis hin zur kompletten Infrastruktur ausfallen können. Je nach Lage ist dann die Stabsarbeit an den dafür vorgesehenen Orten und mit den vorbereiteten Materialien nicht durchführbar. So kann z. B. die Hauptverwaltung durch ein schweres Brandereignis ausfallen oder sie muss geräumt werden, weil ein Blindgänger in der unmittelbaren Nachbarschaft gefunden wurde. Sämtliche Prozesse und Ressourcen der Stabsarbeit müssen dahingehend betrachtet werden, ob bei einem Ausfall Ersatzmaßnahmen genutzt werden können oder ob das Ausfallrisiko von der Institution getragen werden kann. Es wird empfohlen, für die Stabsprozesse selbst eine Business-Impact-Analyse (BIA) anzufertigen und auf dieser Grundlage Redundanzentscheidungen zu treffen.

## Hinweis:

Es bietet sich an, alle notwendigen Materialien so zu lagern, dass diese zum einen schnell verfügbar und zum anderen transportfähig sind, z. B. falls der Stab verlegt werden muss. Dafür eignet sich die Vorbereitung von „Battleboxen“. Diese sollten thematisch unterteilt werden.

### Beispiel: Battlebox- Ausstattungen

- **Battlebox „Arbeitsplatzausstattung“**  
Blöcke, Haftnotizen, Locher, Namens- und Tischschilder, Stifte, Tacker, Textmarker, Uhr(en) etc.
- **Battlebox „Energie, EDV & Zubehör“**  
Batterien, Kabeltrommel(n), Klebeband, LAN-Kabel, Mehrfachstecker, Netzteile für gängige Geräte (Mobiltelefone, Notebooks), Switch(e), Taschenlampe(n) & Batterien etc.
- **Battlebox „Hygiene“**  
Beauty-Kits (Deo, Duschgel, Zahnbürste & Zahnpasta, Damenhygieneprodukte, Einmalrasierer & Rasierschaum,), Hand- & Flächendesinfektionsmittel, Mundschutz (einfach), Müllbeutel etc.
- **Battlebox „Moderation“**  
Moderationsausstattung, selbsthaftende Folie als Whiteboard-Ersatz, Stifte, Marker, Tischglocke etc.
- **Battlebox „Notfall“**  
Megaphon, Arbeits- und Sicherheitsleuchten (Notbeleuchtung), großer Verbandkasten nach DIN 13169
- **Battlebox „Versorgung“**  
Lagerungsfähige Nahrungsmittel und Snacks, Kaffeepulver und -bohnen etc.

### Zahlungsmittel

Um in Notfällen und insbesondere in Krisen reagieren zu können, entstehen oftmals kurzfristige Bedarfe. Diese Bedarfe betreffen jede besondere, lagebezogene Ausstattung für die Bewältigungsorganisation, wie

- ergänzende Ausstattung (Arbeitsplatzausstattung, EDV, Kleingeräte, Porto etc.),
- gegebenenfalls regelmäßige Verpflegung der Teilnehmer in der Bewältigungsorganisation,
- Sonderausgaben (Lizenzen, Lizenzerweiterungen, Taxinutzung etc.),
- Verbrauchsmaterial (Papier, Tinte, Toner etc.) sowie
- viele weitere Aufwände.

Diese Bedarfe umfassen nicht die mitunter kostenintensiven Aufwendungen zur Bewältigung der Lage selbst. Letztere werden weiterhin durch die Funktionen im Notfall- bzw. Krisenstab (z. B. Finanzen, Haushalt, Kämmererei) freigegeben.

Um diese kurzfristigen Bedarfe zu decken, ist es wichtig, bei der Vorbereitung auf Notfälle und Krisen den Finanzrahmen für diese Bedarfe abzustimmen. Hierzu sollten verschiedene Zahlungsmittel vorgehalten werden. Hier bietet sich eine Aufteilung zwischen einer Kreditkarte („Firmenkreditkarte“) und Bargeld an. Die Zahlungsmittel müssen geeignet gegen unberechtigten Zugriff geschützt werden (abgeschlossene Kasse, Tresor etc.). Die Entnahme muss gemäß den institutionellen Vorgaben und geeignet dokumentiert werden (Belege, Kassenbuch, Rechnung, Quittung etc.).

#### 2.7.4.4 Psychologische Aspekte bei der Stabsarbeit

Bei der Bewältigung eines Notfalls oder einer Krise geht es um die Wiederherstellung institutionskritischer Geschäftsprozesse. Wenn dies nicht gelingt, so steht die Existenz der Institution infrage. Je nach Notfall- oder Krisensituation kann es auch um Leib und Leben gehen.

Es liegt in der Natur der Situation, unter erschwerten Bedingungen weitreichende Entscheidungen zu treffen. Insbesondere Leitungsfunktionen müssen auf solche Situationen vorbereitet werden. Die Stressursachen in Notfällen und Krisen sind jedoch unterschiedlichster Natur. Zudem beeinflusst die individuelle psychische Situation der einzelnen Teilnehmer der Bewältigungsorganisation wesentlich, wie sich Stressfaktoren auf sie auswirken. Diese reichen vom Schock über das Ereignis, über die Angst vor dem eigenen Versagen, Angst um

Angehörige und Kollegen, Angst vor dem Unbekannten, Reizüberflutung durch zu viel Informationen, widersprüchliche Informationen, unzureichende Informationen, Zeitdruck, störende Umgebungsbedingungen wie Lärm, Wärme, Kälte, Hektik bis hin zu Hunger, Durst oder Schlafmangel.

Der Körper reagiert auf emotionale Belastungen, indem er die Denkleistung reduziert und die körperlichen Fluchtreaktionen aktiviert. Adrenalin wird ausgeschüttet, der Blutdruck steigt, Verspannungen, Kopfschmerzen, Herz- und Kreislauf-Störungen treten auf. Diese Reaktionen können zu Hektik, Konzentrationsmangel, Vergesslichkeit, zirkulärem Denken, Blackouts, überschießendem Aktionismus und unzureichender Problemanalyse führen. Es kann auch zum Tunnelblick kommen, der das Sichtfeld einschränkt und die Wahrnehmung verändert. Darüber hinaus kann Stress Aggressivität bis hin zu völligem Kontrollverlust auslösen.

Um die negativen Folgen von Stress abzumildern, ist es wichtig, die Teilnehmer der Bewältigungsorganisation als Team zusammenzustellen. Es sollte sich nicht um eine Gruppierung von Einzelkämpfern handeln. Im Team können die Stressreaktionen in bestimmtem Umfang kompensiert werden, indem Fürsorge füreinander betrieben wird. Eine Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie übermäßige Stressreaktionen der Teammitglieder frühzeitig erkennt und Abhilfe schafft.

Stress hat nicht nur negative Seiten, sondern auch positive. So kann Stress auch Antriebsfeder sein und Menschen zu Höchstleistungen motivieren. Es gilt daher, bei der Vorbereitung auf die Stabsarbeit auch diesen Faktor zu berücksichtigen. Bei der Auswahl der Mitglieder der BAO muss beachtet werden, dass sie die Arbeit unter einer besonderen psychischen Belastungssituation erfüllen werden. Darüber sollten die gewünschten Mitglieder der Bewältigungsorganisation im Vorfeld offen aufgeklärt werden. Von einer „Zwangsverpflichtung“ zur Mitarbeit im Notfall- und Krisenstab wird deutlich gewarnt.

Es ist notwendig, dass Stabsmitglieder von Grund auf eine gewisse Stressresistenz und genügend Selbstvertrauen besitzen. Doch auch weitere Vorkehrungen zur Prävention sind sinnvoll. Diese lassen sich in den Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen des BCM und Krisenmanagements sehr gut berücksichtigen. Dabei sollten folgende Themen adressiert werden (nicht abschließende Aufzählung):

- Eine fundierte fachliche Ausbildung für die jeweilige Funktion im Stab stärkt die Selbstsicherheit und reduziert Stress, der durch Unsicherheit entsteht.
- Kenntnisse über allgemeine Problemlösungsstrategien und spezielle Techniken im BCM und Krisenmanagement erlauben ein schnelles und geordnetes Vorgehen zur Entscheidungsfindung. (Vgl. Führungszyklus) Auch eigene geübte Fähigkeiten bzw. Handlungsmuster können dieses Vorgehen begünstigen.
- Weiterbildungen zu psychologischen und gruppendynamischen Aspekten der Stabsarbeit erhöhen die Effektivität der Zusammenarbeit.
- Das Team kann durch Übungen auf die Zusammenarbeit in der Krise vorbereitet werden. Diese helfen, eine gemeinsame Arbeitsweise und ein gemeinsames Denkmodell zu entwickeln. Faktoren, die den Stress reduzieren, sind Vertrautheit, die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache als Grundlage für die Kommunikation im Stab, ein gutes Arbeitsklima sowie die Fähigkeit, die anderen Teammitglieder in einem gewissen Grad einschätzen zu können.
- Die externen Stressfaktoren können reduziert werden, indem ein positives Arbeitsumfeld sowie positive Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Einflussfaktoren hierfür sind z. B. die Verpflegung, das Raumklima sowie Rückzugs- und Schlafmöglichkeiten.



## 3 Sonderfall IT-Krisenmanagement

In modernen Institutionen bildet die IT die Grundlage für eine Vielzahl von Prozessen. Sie bedingt nahezu alle Prozesse direkt oder indirekt. Darüber hinaus können IT-Angriffe sehr schnell zu einer Krise eskalieren. Im Rahmen einer ganzheitlichen Sicherheitsstrategie sollten sich Institutionen im eigenen Interesse auch mit dem Sonderfall des IT-Krisenmanagements befassen.

Die charakteristischen Eigenschaften von IT-Krisen unterscheiden sich deutlich von denen anderer Krisenformen. Infolgedessen geht das IT-Krisenmanagement auch mit besonderen Herausforderungen einher. Die entstehenden Cyber-Lagen haben zum Teil besondere Eigenschaften, die bei analogen Lagen nicht anzutreffen sind. Sie sind in der Regel

- geprägt von einer hohen Dynamik,
- im Verlauf schwer vorhersehbar,
- selten lokal sowie
- selten begrenzt.

Eine Schwachstelle in einem weitverbreiteten Browser betrifft z. B. sofort alle Arbeitsplätze der Institution. Ein Loch in einem Zaun oder ein Wasserrohrbruch ist hingegen lokal und Gefährdung und Schäden breiten sich von dort aus.

Ein Großteil von heutigen Cyber-Lagen, die zu Ausfällen von Geschäftsprozessen führen, entstehen nicht, wenn IT-Ressourcen z. B. durch einen Festplattencrash ausfallen, sondern sie werden durch Cyber-Angriffs-Szenarien ausgelöst. Dies sind z.B.:

### **Advanced Persistent Threats**

Bei Advanced Persistent Threats (APT) handelt es sich um zielgerichtete Cyber-Angriffe auf ausgewählte Institutionen. Ein Angreifer verschafft sich dauerhaften Zugriff zu einem Netz und weitet diesen in der Folge auf andere Systeme aus. Die Angriffe zeichnen sich durch einen sehr hohen Ressourceneinsatz und erhebliche technische Fähigkeiten aufseiten der Angreifer aus. Sie sind in der Regel schwierig zu detektieren.

### **Defacement**

Ein Defacement bezeichnet die meist plakative Veränderung von Webseiten-Inhalten durch Dritte.

### **(Distributed) Denial of Service**

Bei (Distributed) Denial-of-Service-Attacken wird ein Server gezielt mit so vielen Anfragen überhäuft dass das IT-System die Aufgaben nicht mehr bewältigen kann. Im schlimmsten Fall bricht es zusammen. Auf diese Art wurden schon zahlreiche bekannte Web-Server mit einer Datenflut attackiert, die das Vielfache der üblichen Datenmenge erreichen kann. Diese setzt den Server eine bestimmte Zeit lang außer Gefecht. Normale Anfragen werden nicht mehr beantwortet.

### **Phishing**

Das Wort setzt sich aus "Password" und "Fishing" zusammen, zu Deutsch "nach Passwörtern angeln". Beim Phishing wird z. B. mittels gefälschter E-Mails oder Webseiten versucht, Zugangsdaten für einen Dienst oder eine Webseite zu erlangen. Unter bestimmten Umständen hinterfragt das Opfer die Authentizität einer solchen Nachricht oder Webseite nicht. Das Opfer selbst gibt dann seine Zugangsdaten unwissentlich in unrechtmäßige Hände. Bekannte Beispiele sind Phishing-Angriffe gegen Bankkunden, die in einer E-Mail aufgefordert werden, ihre Zugangsdaten auf der Webseite der Bank einzugeben und validieren zu lassen.

## Ransomware

Als Ransomware werden Schadprogramme bezeichnet, die den Zugriff auf Daten und Systeme einschränken oder verhindern. Dieser Zugriff wird nur gegen Zahlung eines Lösegeldes (englisch "ransom") wieder freigegeben. Es handelt sich um einen Angriff auf das Sicherheitsziel der Verfügbarkeit und somit um eine Form digitaler Erpressung.

### Hinweis:

Aktuelle Gefährdungslagen können dem Lagebericht des BSI entnommen werden (siehe [BSI1]).

Analoge Entsprechungen zu Cyber-Angriffen liegen gewöhnlich außerhalb der Reichweite eines BCM. In der analogen Welt müssen Angreifer einen großen Aufwand betreiben und sie gehen hohe persönliche Risiken ein. Nicht zuletzt drohen hohe Haftstrafen. Cyber-Angriffe hingegen bedeuten ein vergleichsweise geringes Risiko für den Angreifer und sind in großer Zahl mit vergleichsweise geringem Aufwand durchführbar. Zu solchen Angriffen zählen verdeckte, zum Teil langjährige Infiltration einer Institution (APTs), Geiselnahme zur Erpressung von Geld (Ransomware), die Zerstörung von vitaler Infrastruktur etc. In der Cyber-Welt treten diese Angriffe daher viel häufiger auf und sollten daher in der Vorbereitung des IT-Krisenmanagements berücksichtigt werden.

Die in diesem Standard dargestellten Ausfallszenarien der obligatorischen Ressourcenkategorien „Gebäude“, „Personal“ sowie „Dienstleister“ (Siehe BSI-Standard 200-4 Kapitel 6.5.1.3 *Festlegung der Ressourcenkategorien und -cluster*) sind direkt wahrnehmbar. Gleiches gilt für den maßgeblichen Anteil an weiteren Schadensszenarien, die in der Vergangenheit auf Institutionen eingewirkt haben. Das Ausfallszenario der Ressourcenkategorie IT sowie die Szenarien für Cyber-Angriffe grenzen sich hier deutlich ab: Die IT-Szenarien sind für viele Anwender nicht offensichtlich wahrnehmbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich IT-Szenarien nicht auf die Verfügbarkeit von Anwendungen, Diensten und Ressourcen beziehen, auf die Anwender direkten Zugriff haben. Zahlreiche Anzeichen für IT-Szenarien können daher nur durch spezielle Sensorik erfasst und auf Basis dieser ermittelten Werte bewertet werden.

Aufgrund der Vielzahl an Anwendungen und Systemen, deren Vernetzung sowie der heterogenen Systemlandschaft stellt sich die Lage in der IT-Sicherheit niemals ohne Auffälligkeiten dar. Zudem wächst die Zahl an Bedrohungsszenarien stetig. Es gibt keine Sekunde im Internet, in der z. B. keine Mails mit Schadsoftware oder Links auf verseuchte Seiten versendet werden. Damit unterscheidet sich die digitale Welt maßgeblich von der analogen Welt, in der es durchaus kurze oder auch lange Phasen ohne Auffälligkeiten bzw. ohne Schadenseintritte gibt. Auch in der digitalen Welt wirken die Ereignisse in unterschiedlicher Intensität auf Institutionen ein. Es ist jedoch vor allem bei großen Institutionen ein stetiges „Grundrauschen an den Sensoren der IT“ festzustellen.

## 3.1 Bewältigung von IT-Krisen

Im Folgenden werden ausschließlich die besonderen Herausforderungen von IT-Krisen beschrieben. Sie sind ergänzend zu den vorangegangenen Darstellungen zum allgemeinen Krisenmanagement zu verstehen.

### 3.1.1 Besonderheiten in den Strukturen zur IT-Krisenbewältigung

Die Struktur der Krisenmanagement-Organisation in IT-Lagen muss effizient ausgestaltet werden: Es sollte kein zweiter Krisenstab für die Bewältigung der IT-Aspekte gebildet werden. Außer bei reinen IT-Dienstleistern unterstützen IT-Prozesse die Geschäftsprozesse der Institution. Folglich geht es darum, die IT als vollwertigen und gleichberechtigten Bestandteil in das allgemeine Krisenmanagement und BCM zu integrieren.

Unabhängig davon, ob die Institution den IT-Betrieb selbst durchführt oder ob hierfür Dienstleister eingesetzt werden, kann die Bewältigung von IT-Szenarien gemäß der Information Technology Infrastructure

Library (ITIL) erfolgen. Darauf wird im Unterkapitel Schnittstellen zum Major Incident Handling des ITSCMs (siehe Kapitel 3.2 *Schnittstellen zum ITSCM und Major Incident Handling*) eingegangen.

Ziel des allgemeinen Krisenmanagements in Cyber-Lagen muss es sein, dass die technischen Informationen des Major Incident Handlings (oder einer vergleichbaren IT-spezifischen Bewältigungsorganisation) so aufbereitet werden, sodass diese auch für Entscheidungsträger und weitere relevante Interessensgruppen verständlich sind, die über keine informationstechnische Ausbildung verfügen. Dabei müssen zwei Facetten betrachtet werden:

Zum einen müssen die operativen, technischen Informationen intern so aufbereitet werden, dass die Entscheidungsträger diese verwerten können, um Maßnahmen zur Abschwächung (Mitigation) zu planen und durchzuführen.

Zum anderen müssen die Informationen für die Notfall- und Krisenkommunikation aufbereitet werden. Sowohl in der internen Kommunikation (Mitarbeiter) als auch in der externen Kommunikation (Presse und Medien), müssen die Informationen zu technischen Problemen allgemeinverständlich und zielgruppengerecht vermittelt werden.

Im Zusammenhang mit der externen Kommunikation sollte darüber hinaus beachtet werden, dass eine zeitnahe und proaktive Kommunikation von Cyber-Sicherheitsvorfällen hilfreich ist, um die eigene Deutungshoheit über das Ereignis zu behalten und zu stärken. Die Strukturen zur internen und externen Kommunikation müssen entsprechend aufgebaut werden, damit sie im Ereignisfall kurzfristig aktiviert werden können.

### 3.1.2 Besonderheiten in den Prozessen zur IT-Krisenbewältigung

Aufgrund der Besonderheiten in der Bewältigung von IT-Lagen benötigt IT-Notfall- und Krisenmanagement im Vergleich zum allgemeinen Notfall- und Krisenmanagement angepasste Prozesse.

#### **Lagebeobachtung**

Die Lagebeobachtung in der Informationstechnik im Allgemeinen und auch im IT-Notfall- und Krisenmanagement weicht deutlich von der Lagebeobachtung in anderen Bereichen ab. Um eine umfassende Lagebeobachtung durchführen zu können, müssen bereits im Normalbetrieb Netze, Benutzer, Dienste etc. stetig analysiert werden. Eine entsprechend angepasste Überwachung (Sensorik) muss entwickelt und implementiert werden. Neben der stetigen Überwachung müssen Indikatoren und Schwellwerte als Anzeichen für IT-Sicherheitsvorfälle definiert werden, die ein Notfall- und Krisenmanagements anstoßen.

Sofern Sensoren verwendet werden, deren Messwerte ihrerseits digital ausgewertet werden, besteht die Gefahr, dass diese Sensoren und Programme selbst ebenfalls kompromittiert werden. Dies muss zwingend berücksichtigt werden, wenn Sensoren geplant, implementiert und in Betrieb genommen werden.

Um Anomalien zu erkennen, sollte das Benutzerverhalten der IT-Anwender im Normalbetrieb technisch analysiert werden. Sowohl vorbeugend als auch in einer konkreten Bedrohungslage können den Analysedaten wertvolle Hinweise entnommen werden, um Systeme zu schützen und Angriffe abzuwehren.

Fortschrittliche Cyber-Angriffe gehen oftmals mit Desinformationskampagnen und anderen Ablenkungsmanövern einher. Daher reicht es nicht aus, die Lagebeobachtung auf die digitalen Institutionsgrenzen zu beschränken. Insbesondere die Beobachtung der sozialen Medien sollte sowohl in Notfällen und Krisen als auch im Normalbetrieb ein fester Bestandteil der Lagebeobachtung sein.

#### **Lagefeststellung (inkl. Bewertung)**

Die dargestellten Anforderungen an die Lagebeobachtung im IT-Notfall- und Krisenmanagement haben direkte Auswirkungen auf die Lagefeststellung. Um die vorhandenen Messwerte interpretieren, bewerten und

plausibilisieren zu können, ist ein umfangreiches technisches und mitunter prozessuales Wissen erforderlich. Dieses Wissen muss durch eine entsprechende Dokumentation (BIA, IT-Landkarte etc.) unterstützt werden.

Die Fähigkeiten zur Interpretation, Bewertung und Plausibilisierung müssen bei der Bewältigung von IT-Notfällen und IT-Krisen stetig vorhanden sein. Wissensträger müssen durchgängig verfügbar gehalten werden, um den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen feststellen und die Leitungsfunktion beraten zu können. Nur so können Maßnahmen zu Abschwächung angemessen entwickelt und fortlaufend angepasst werden.

### **Lagebewältigung**

Um IT-Lagen effektiv bewältigen zu können, müssen IT-Fachkräfte Handlungsempfehlungen für die Leitungsfunktion (Mitigationsoptionen) erarbeiten. Sowohl diese Erarbeitung als auch die Durchführung von Maßnahmen erfordern eine stetige, enge Abstimmung“ zwischen den Fachverantwortlichen der Hauptprozesse und den Fachverantwortlichen der zumeist IT-basierten Unterstützungsprozesse.

Im Rahmen von IT-Notfällen decken BCM-Pläne diese Abstimmung sowie vorgeplante Notfallmaßnahmen ab. Auch in IT-Krisen bzw. Cyberlagen können die BCM-Pläne als Grundlage zur Geschäftsfortführen verwendet werden, auch wenn sie das Szenario nicht gänzlich abdecken. In diesem Fall sollten die Pläne und die darin vorgedachten Handlungen an die tatsächliche Situation adaptiert und individuelle Aspekte ergänzt werden.

Eine Herausforderung für die Bewältigung von IT-Krisen ist die hohe Anzahl an Abhängigkeiten und Schnittstellen vernetzter Systeme. Dabei müssen nicht nur die technischen Abhängigkeiten der IT-Systeme untereinander, sondern insbesondere auch die Abhängigkeiten zu Hauptprozessen betrachtet werden.

### **Rückführung in den Normalbetrieb**

Nach der erfolgreichen Bewältigung einer IT-Lage müssen die Systeme in den Normalbetrieb überführt werden. Dabei müssen die Institution und die BAO weitreichendere Anforderungen erfüllen als bei einer analogen Schadenslage. Um eine vollständige Bereinigung feststellen zu können, muss die Überwachung der IT-Systeme und -Netze deutlich verschärft werden. Dieser Schritt ist maßgeblich für den erfolgreichen Abschluss der Bewältigung. Gegebenenfalls bleibt die Bediener- und Benutzungsfreundlichkeit der Systeme durch die verschärfte Überwachung weiterhin eingeschränkt. Darauf muss die Institution vor allem im Hinblick ihre interne Kommunikation vorbereitet werden.

Darüber hinaus erfordern gegebenenfalls vorangegangene Maßnahmen eines analogen Notbetriebs umfangreiche Nacharbeiten, z. B. um den digitalen Datenbestand durch manuelle Eingabe nachzuhalten. Diese und alle anderen Maßnahmen zur Überführung in den digitalen Normalbetrieb erfordern hohe personelle Aufwendungen und einen stark erhöhten Ressourceneinsatz.

Alle Erkenntnisse aus diesen Maßnahmen sollten in den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (siehe BSI-Standard 200-4 4 Kapitel 6.13 *Korrektur und Verbesserung des BCMS*) überführt werden.

### **Debriefing**

Insbesondere wenn ein IT-Sicherheitsvorfall auf das Fehlverhalten eines Benutzers zurückgeführt werden kann, muss eine umfassende Nachbesprechung (Debriefing) durchgeführt werden. Dabei muss ein systematischer Ansatz verfolgt werden. Vor allem im klinischen Bereich werden Ansätze systematischer Analysen bereits seit längerer Zeit eingesetzt (vergleiche London Protocol [LPR]). Diese fördern eine nachhaltige Fehlerkultur.

Der Erfolg eines Cyber-Angriffs ist keine Frage des persönlichen Fehlverhaltens, sondern eine Frage der Statistik. Keine noch so ausgeklügelte Cybersicherheits-Sensibilisierung erreicht zu 100% alle Mitarbeiter. Wenn ein gut gemachter Ransomware-Angriff per Mail Link von 0,5 % der Mitarbeiter angeklickt wird, dann

liegt die Erfolgsquote der Sensibilisierung bei 99,5 %. Dies würde bedeuten, dass durchschnittlich nur 5 von 1000 Mitarbeitern auf diesen Link klicken. In der Praxis wird eine solche Erfolgsquote nie erreicht.

Eine Nachbesprechung sollte nicht nur zur internen Kommunikation und Sensibilisierung genutzt werden. Der Hauptzweck einer Nachbesprechung ist es, die Reaktionsmechanismen und Sensoren zur Detektion von Cyber-Angriffen zu optimieren.

Bei der Bewältigung von Cyber-Sicherheitsvorfällen kann die Situation eintreten, dass die Bewältigung stoppt, ohne dass sie erfolgreich zu Ende geführt werden konnte. Ein Beispiel dafür ist eine Sicherheitslücke deren Schließung durch einen entsprechenden Patch mehrere Tage, Wochen oder sogar Monate dauern kann. In dieser Zeit müssen Maßnahmen ergriffen werden, die teilweise massive Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit der Institution nach sich ziehen und doch keinen maximalen Schutz gewährleisten.

Diese und vergleichbare Situationen sind vor allem für Verantwortungsträger sehr belastend. Eine Nachbesprechung muss diese Belastung auffangen. Mit Problemen und Fehlentscheidungen der Vergangenheit muss konstruktiv umgegangen werden. Nur so können die jeweiligen Mitarbeiter psychisch entlastet werden und zukünftige Herausforderungen lösen.

Weiterführende Informationen zum Debriefing ergeben sich aus den Ausführungen zum „hot wash-up“ im Kapitel 4 *Auswertung nach einem Schadensereignis*).

## 3.2 Schnittstellen zum ITSCM und Major Incident Handling

ITSCM ist ein Prozess, der das BCM durch risikomindernde Maßnahmen und eine gezielte Wiederherstellungsplanung der IT unterstützt. Im BCM werden die Anforderungen an die Ressourcen für den Notbetrieb (RTO und Notbetriebsniveau) bereits erhoben. Im ITSCM wie im BCM wird anhand unterschiedlicher Ausfallszenarien geplant, wie die Kontinuität sichergestellt werden kann. Im ITSCM erfolgt dies jedoch detaillierter. Szenarien der folgenden Arten werden z. B. durchgespielt:

- Ausfall eines kompletten Rechenzentrums
- Ausfall einzelner Zielobjekte (wie z. B. Anwendungen, IT-Systeme, Dienste, Datenbestände).

Der Fokus liegt hierbei auf Ausfallszenarien, die durch planbare IT-Notfallvorsorgemaßnahmen abgesichert und bewältigt werden können. Hierzu zählen Maßnahmen wie z. B.

- Redundanzen bzw. Hochverfügbarkeitslösungen aufbauen,
- Ausweichlösungen für zeitkritische Teile der IT-Umgebung vorbereiten (auf allen Ebenen: RZ-Technik, Hardware, virtuelle Umgebungen, Cluster, Failover-Lösungen, ...),
- Datensicherungslösungen für die IT-Systeme und Datenbestände aufbauen,
- Personalkapazitäten für IT-Notfälle sicherstellen (Vorabdefinition organisatorischer Notfallmaßnahmen), sowie
- IT-Dienstleister auswählen, die Kontinuitätsanforderungen erfüllen können (Vorabdefinition organisatorischer Notfallmaßnahmen).

Innerhalb der IT-Organisation werden zudem verschiedene Stufen einer Störung unterschieden. Größere Störungen werden häufig als **Major Incident** bezeichnet. Darüber hinaus gehende Vorfälle mit massiven Auswirkungen auf die Institution werden als **Critical Incident** oder **IT-Notfall** bezeichnet. Die Bewältigung von Major Incidents stellt ihrerseits einen eigenen Prozess dar. Hinsichtlich der Alarmierung und Eskalation von Ereignissen ist es entscheidend, dass die Definitionen aufeinander abgestimmt werden, um von den jeweils zuständigen Stellen adäquat behandelt werden zu können.

Der Incident-Management-Prozess wird üblicherweise nach einem dreistufigen Ansatz geplant. In einer ersten Stufe ist ein sogenannter „First level Support“ zuständig. Er registriert den gemeldeten Vorfall, ordnet ihn ein und unternimmt unmittelbare Lösungsversuche zur schnellstmöglichen Wiederherstellung. Falls diese

erste Stufe das Problem nicht lösen kann, übernimmt der sogenannte „Second Level Support“. Dieser klassifiziert, ob die Störung noch ein normaler Vorfall oder bereits ein großer Vorfall ist. Der letztgenannte Fall wird als Major Incident bezeichnet. Zur Bewältigung wird ein Major Incident Team aktiviert und möglicherweise externe Kräfte eingesetzt, wie z. B. Servicetechniker des Herstellers aus dem Third Level Support einer betroffenen Komponente.

Sobald ein Major Incident zum Ausfall zeitkritischer Geschäftsprozesse führt, kann von einem IT-Notfall ausgegangen werden. Während die Wiederherstellung im Incident-Management-Prozess erfolgt, können möglicherweise zusätzlich zeitkritische Ressourcen anhand der Wiederanlaufplanung des BCM schneller auf einem definierten Notbetriebsniveau bereitgestellt werden. Dazu sollte durch die Institution definiert werden, wann ein Major Incident zu einem IT-Notfall eskaliert. Zudem sollte sichergestellt werden, dass das Major Incident Handling an den Alarmierungs- und Eskalationsprozess des BCM angebunden ist. Der Major-Incident-Handling-Prozess sollte zudem wie folgt in den Notfallbewältigungs-Prozess nach BSI Standard 200-4 integriert werden:

Im Falle eines IT-Notfalls oder einer IT-Krise sollte der Major Incident Manager in den Notfall- bzw. Krisenstab aufgenommen werden. In Abstimmung mit der Stabsleitung sollte der Major Incident Manager aus dem Stab heraus sein Major Incident Team steuern. Die Details hängen von der individuellen Institution ab und müssen im Einzelfall ausgestaltet werden. Durch Aufnahme des Major Incident Managers in den Stab ist sichergestellt, dass die Institution den Unterstützungsprozess IT effizient wiederanlaufen bzw. wiederherstellen kann.

Im Falle von ausgelagerter IT gibt es SLAs, die der BCMB der eigenen Institution mit den eigenen Kontinuitätszielen in Einklang gebracht hat (siehe BSI Standard 200-4 Kapitel 7 *BCM im Rahmen des Outsourcings und von Lieferketten*). Sind zeitkritische Geschäftsprozesse betroffen, sollte diejenige Funktion in der Institution, die für die Steuerung der IT-Dienstleister zuständig ist, in den Notfall- bzw. Krisenstab aufgenommen werden. Von dort kann sie eine direkte Verbindung zum Major Incident Manager des Dienstleisters halten.

## 4 Auswertung nach einem Schadensereignis

Die Auswertung im Anschluss an eine erfolgreiche Bewältigung ist ein wesentliches Instrument, um die BAO zu verbessern. Zudem hilft die Auswertung den Mitarbeitern, die psychische Belastung durch strukturierte Nachbesprechungen abzumildern. Diese Nachbesprechungen sollten kurz-, mittel- und langfristig nach schwerwiegenden Schadensereignissen durchgeführt werden.

Die Auswertung sollte stets institutionsintern erfolgen, da hier die internen Prozesse, Strukturen und handelnden Akteure betrachtet werden. Die Informationen müssen vertraulich behandelt werden. Bei größeren Schadenslagen, in denen verschiedene Institutionen in der Lagebewältigung zusammengearbeitet haben, können die Ergebnisse der Auswertung der Krisenbewältigung im Kreis der Partner geteilt werden. Dies sollte in geeigneter, bereinigter Form geschehen, d. h. schutzbedürftige Informationen sollten zuvor entfernt werden.

Im sofortigen Anschluss an die erfolgreiche Bewältigung sollte in **Phase I** ein „**hot wash-up**“ erste Eindrücke einfangen. Wesentlich für diese erste Phase der Auswertung ist, dass die Eindrücke aller Beteiligten möglichst aktuell sind. Um diese Eindrücke für die weitere Arbeit und die spätere Überführung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erhalten, sollte bereits dieser erste Schritt der Auswertung formalisiert werden. Es sollten sowohl feste Regeln definiert als auch ein Fragebogen entwickelt werden. Der Fragebogen ist als Richtschnur und Moderationshilfe zu verstehen. Er soll nicht durch die Mitarbeiter allein, in der Art einer Fleißaufgabe ausgefüllt werden. Wesentliche Regeln sind dabei:

- Kein „name, blame, shame“!
- Es geht um konstruktive Kritik an der Funktion, nicht an der Person.
- Denken Sie in Prozessen und nicht in Personen.
- Eine Null-Fehler-Erwartung ist illusionär!

Der Fragebogen sollte im Vorfeld entwickelt werden und sich an der allgemeinen BAO orientieren. Die Fragen sollten ermitteln können, ob sich die aktuelle Organisation bewährt hat. Der Fragebogen sollte etwaige Optimierungspotenziale herausarbeiten. Es bietet sich an, den Fragebogen in verschiedene Abschnitte zu unterteilen und die Entwicklung der Fragen am BCM- und Krisenmanagementkonzept der Institution zu orientieren. Eine mögliche Gliederung ist z. B.:

### Beispiel:

1. Phase „Schadenseintritt“,  
mit Fragen zu folgenden Themengebieten: Informationen zum Sachverhalt, Ersteinschätzung etc.
2. Phase „Lagefeststellung“,  
mit Fragen zu folgenden Themengebieten: Informationsbeschaffung, Lagebild etc.
3. Phase „Eskalation“,  
mit Fragen zu folgenden Themengebieten: Alarmierung und Erreichbarkeiten, Eskalationsstufen etc.
4. Phase „Bewältigung“,  
mit Fragen zu folgenden Themengebieten: Aufbauorganisation, Führungszyklus, Informationsmanagement, Kommunikation, Zusammenarbeit im Stab etc.

Die **Phase II** der Auswertung sollte **einige Tage oder wenige** Wochen nach Ende der Bewältigung stattfinden. Hier sollten, unabhängig vom Teilnehmerkreis des „hot wash-up“, alle an der Bewältigung beteiligten Mitarbeiter hinzugezogen werden.

Die strukturierte Auswertung der im „hot wash-up“ gesammelten Informationen dient als Basis für die Phase II. Diese ist eine Rekapitulation der Bewältigung. Es bietet sich hier an, die Bewältigung chronologisch aufzuarbeiten (Wann ist was passiert?). Diese Chronologie sollte mit den Ergebnissen des Fragebogens verbunden werden, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Wann ist was passiert?
- Wie hat die BAO darauf reagiert?
- War diese Reaktion angemessen bzw. kann sie verbessert werden?

Die Teilnehmer der zweiten Phase können die Bewältigung anhand der Chronologie noch einmal mit etwas zeitlichem Abstand durchleben. Jetzt können sie die Erkenntnisse der ersten Phase ergänzen, stärken, relativieren oder auch revidieren. Die Ergebnisse der zweiten Phase sollten der Dokumentation des „hot wash-up“ beigelegt werden.

In **Phase III wird aus der Chronologie**, aus den Erkenntnissen, die der „hot wash-up“ liefert, sowie aus den Ergebnissen der Rekapitulation ein umfangreicher **interner Abschlussbericht** angefertigt. Der Bericht muss eine Freigabe durchlaufen, deren Ablauf und Form in der Institution definiert sein sollte. Anschließend sollten die wesentlichen Elemente auszugsweise den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Der Bericht muss in Gänze dem KVP zugeführt werden. Die Leitfragen für den KVP sind folgende:

- Waren die Pläne (BCM) oder die in der Lage erstellten Pläne erfolgreich?
- Waren die Prozesse der Bewältigung geeignet, um die Bewältigung gemäß eigener Kontinuitätsziele zu erreichen?
- Hatten alle Personen alle nötigen Fachkenntnisse? Konnten sie ihre persönlichen und mentalen Potentiale für die Bewältigung voll ausschöpfen oder waren sie fachlich oder persönlich überfordert?

Sofern bei der Bewältigung eine Zusammenarbeit mit Dritten erfolgte, liegt es im Ermessen der Institution, den Bericht in geeigneter Form Partnern zur Verfügung zu stellen.



# Literaturverzeichnis

- [BBK1] Feuerwehr-Dienstvorschrift 100: Führung und Leitung im Einsatz, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.), 1999, [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/FIS/DownloadsRechtundVorschriften/Volltext\\_Fw\\_Dv/FwDV%20100.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/FIS/DownloadsRechtundVorschriften/Volltext_Fw_Dv/FwDV%20100.pdf?__blob=publicationFile)
- [BSI1] Lagebericht zur IT-Sicherheit, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), 2020, [https://www.bsi.bund.de/DE/Publikationen/Lageberichte/lageberichte\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Publikationen/Lageberichte/lageberichte_node.html)
- [BMI1] Leitfaden Krisenkommunikation, Bundesministerium des Innern (Hrsg.), 5. Auflage, August 2014, <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.html>
- [LPR] Systemanalyse klinischer Zwischenfälle – Das London-Protokoll, Stiftung für Patientensicherheit (Hrsg.), Februar 2007, <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/medicine/surgery-cancer/pstrc/londonprotocoldeutsch.pdf>
- [NRW] Leitfaden Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großesatzlagen, Krisen und Katastrophen, Ministerium für Inneres und Kommunales, 2016, [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=62020161021103137880](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880)
- [SBH] Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen, Steinbeis-Hochschule Berlin (Hrsg.), Axel Bédé, 2009, [https://www.steinbeis-edition.de/out/pictures/media/129795\\_blick.pdf](https://www.steinbeis-edition.de/out/pictures/media/129795_blick.pdf)