

Einleitung

Zur Bewältigung von Krisen sind funktionierende Krisenmanagementstrukturen unabdingbar. Dazu ist es wichtig, dass die Mitglieder eines Krisenstabs ihre Rollen und Aufgaben kennen. Die vorliegende Publikation beschreibt die Struktur und Rollen des Krisenstabs basierend auf Erfahrungen aus der Praxis und kann so bei dem Aufbau des Krisenmanagements verwendet werden. Bei der Umsetzung ist zu beachten, dass die Beschreibungen entsprechend der unternehmensspezifischen Anforderungen, die sich bspw. durch die Unternehmensgröße oder Geschäftstätigkeit ergeben, anzupassen sind.

Die Darstellung der Organisation und Rollen ergänzt bestehende Publikationen zum Aufbau eines Notfall-/Krisenmanagements, wie z. B. den „Standard 2000-3: Aufbau und Betrieb eines Notfall-/Krisenmanagementsystems“ oder den „Baustein ÜA4 Krisenmanagement“, welche in der Reihe „Wirtschaftsschutz“ vom Bundesamt für Verfassungsschutz, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik und der Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft veröffentlicht worden sind.

Allgemeine Einführung

Notfall- und Krisenmanagement wird in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen umgesetzt. Das Notfallmanagement behandelt Unterbrechungen des Geschäftsbetriebes, die mindestens einen zeitkritischen Geschäftsprozess betreffen, der nicht im Normalbetrieb innerhalb einer zuvor definierten maximal tolerierbaren Ausfallzeit wiederhergestellt werden kann. Im Hinblick auf die Abgrenzung der Störung bedarf es zur Bewältigung einer besonderen Aufbau-/Linienorganisation. Das Krisenmanagement wird bei Ereignissen aktiviert, die nicht planbar sind und massiv Teile des Unternehmens oder das Unternehmen im Ganzen gefährden. Dabei reagiert und entscheidet das Krisenmanagement auf strategischer Ebene, das Notfallmanagement auf operativer Ebene. Entscheidungen des Krisenmanagements werden demnach in die operativen Einheiten eines Unternehmens zur Umsetzung gegeben, ebenso können Entscheidungen auf operativer Ebene in das Notfallmanagement delegiert werden, sodass sich das Krisenmanagement auf die strategische Entscheidungsfindung fokussieren kann.

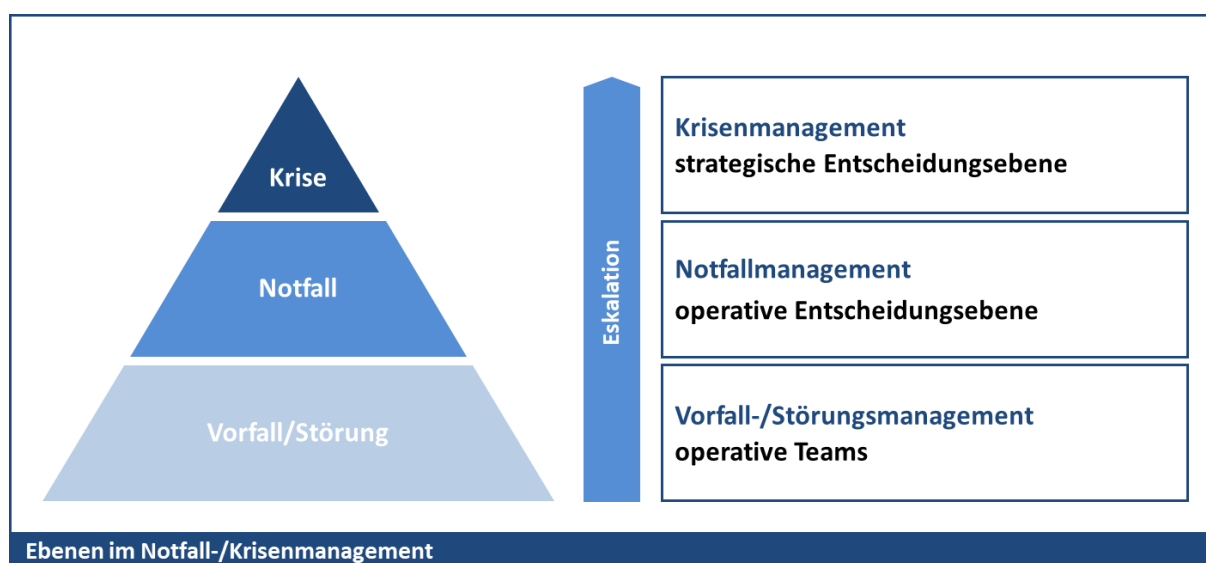


Abbildung 1: Übersicht Phasen & Bereiche des Notfall-/Krisenmanagements

Im Krisenmanagement ist eine Vorbereitung essenziell. Dazu muss ein Verantwortlicher für das Krisenmanagement benannt und befähigt werden. Dieser setzt die Anforderungen an ein Krisenmanagement um, indem er die Krisenmanagement-Organisation aufbaut und entwickelt. Dazu gehören unter anderem die Festlegung der Struktur und Prozesse (z. B. Aktivierungsprozess und Entscheidungskompetenz des Krisenstabs), die Bestimmung der Krisenstabsmitglieder sowie die Definition der Schnittstellen zum Notfallmanagement und ggf. weiterer dezentraler Krisenstäbe (i. d. R. bei Großkonzernen zu finden). Durch regelmäßige Trainings und Übungen (bzw. Simulationen) soll die Organisation und deren Struktur auf Angemessenheit hin überprüft werden.

Alle die Krisenmanagement-Organisation und -Strukturen betreffenden Prozesse und Festlegungen werden im Krisenmanagement-Handbuch dokumentiert. Musterbeispiele für entsprechende Inhalte sind in den Publikationen zum Wirtschaftsgrundschutz zu finden.

Nach der Beendigung einer Krise setzt der Krisenmanagementverantwortliche Verbesserungsmaßnahmen um.

Der Krisenstab kann auch außerhalb von formal festgestellten Krisen tätig werden, z. B. bei weitreichenden Sicherheitsvorfällen, die idealerweise mit den Methoden des Krisenmanagements bearbeitet werden. Die Aktivierungsmöglichkeit in diesen Fällen bzw. der Prozess zur Einberufung inkl. möglicher Kriterien müssen im Krisenmanagement-Handbuch beschrieben werden.

Organisation und Rollen im Krisenstab

Der Krisenstab kann in einen Basiskrisenstab und erweiterten Krisenstab aufgeteilt werden. Der Basiskrisenstab wird bei allen Krisen aktiviert und beinhaltet bereits die unterstützenden Rollen (Assistenzteam). Mitglieder des erweiterten Krisenstabs werden ereignisabhängig in den Krisenstab berufen, z. B. bei Krisen mit IT-Unterstützungsbedarf oder IT-Betroffenheit die Krisenstabsrolle „Informationstechnologie“.

Es ist sinnvoll, dass einzelne Krisenstabsrollen auch Arbeitsgruppen/Back-Office-Teams aufbauen, welche dem Krisenstabsmitglied unterstützend zuarbeiten und Arbeitsaufträge ausführen. Z. B. kann das Krisenstabsmitglied der Kommunikationsabteilung eine Arbeitsgruppe „Krisenkommunikation“ etablieren. Dies muss jedoch bereits vor der Krise geschehen, sodass die Arbeitsstrukturen bekannt und die Mitglieder dieser Gruppe geschult sind. Ebenso sollten die für die Krisenstabsarbeit notwendigen Vorlagen / Checklisten und personelle Ressourcen vorab festgelegt werden. Bei der Benennung der Krisenstabsmitglieder ist darauf zu achten, dass Stellvertreter für alle Rollen festgelegt werden.

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Rollen, wie in der Abbildung dargestellt, mit ihren Aufgaben aufgeführt. Diese Rollenbeschreibung soll als best-practice dienen und kann in die Erstellung eines Krisenmanagement-Handbuches einfließen. Bei der Verwendung müssen die Aufgaben an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

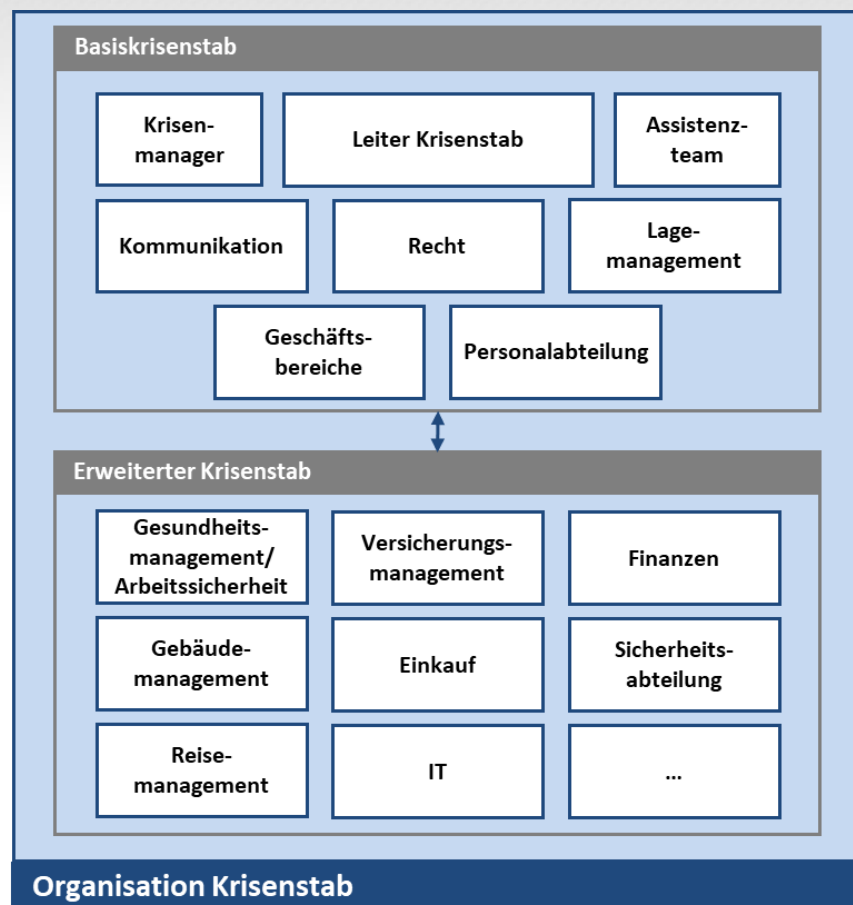


Abbildung 2: Organigramm Krisenstab - Basis & Erweiterung

BASISKRISENSTAB

Leiter Krisenstab

- Bewertung des Ereignisses und Entscheidung über das Vorliegen einer Krise, zusammen mit einem vorab bestimmten Gremium (das Gremium kann in Abhängigkeit des Szenarios bestimmt werden, dies ist im Krisenmanagement-Handbuch zu definieren) und Einberufung des Krisenstabs
- Kommunikation zur Aufnahme der Krisenstabsarbeit an alle relevanten Stakeholder
- Entscheidung zur Einbeziehung von weiteren Experten in den Krisenstab (erweiterter Krisenstab) nach Notwendigkeit, Strukturierung des Krisenstabs (z. B. durch Arbeitsgruppen)
- Abstimmung der Zuständigkeiten/Aufgabenverteilung mit beteiligten Gremien (z.B. Krisen-/Notfallstäbe von Geschäftseinheiten)
- Festlegung des Arbeitsmodus: Physische oder virtuelle Sitzungen des Krisenstabs, Sitzungszyklus, Schichtsystem etc.
- Organisation der Stabsarbeit inkl. Sicherstellung des Lagemanagements, Ereignis- und Maßnahmendokumentation
- Durchführung und Leitung regelmäßiger Krisenstabssitzungen
- Definition der strategischen Ziele für die Krisenstabsarbeit, zusammen mit den Krisenstabsmitgliedern
- Lageanalyse

- Gemeinsam mit dem Krisenstab: Lagebeurteilung und Ermittlung von Handlungsoptionen, kooperative Entscheidung bzgl. der Handlungsoptionen und Priorisierung der notwendigen Maßnahmen auf strategischer Ebene inkl. Umsetzung der Maßnahmen (i.d.R. durch Delegation)
- Überwachung der Umsetzung aller Maßnahmen
- Festlegung der Kommunikationsstrategie, Kommunikationswege (intern, extern), Kommunikationsfreigabe in Abstimmung mit der Kommunikationsabteilung, Sicherstellung der regelmäßigen Kommunikation an relevante Stakeholder (z. B. Mitarbeiter oder Vorstand)
- Entscheidung über die Beendigung der Krisensituation bzw. der Krisenstabsaktivität, Kommunikation der Beendigung an alle relevanten Stakeholder

Kommunikation

- Beratung des Krisenstabs in allen Fragen der Krisenkommunikation
- Beurteilung der Lage sowie der Handlungsoptionen und geplanten Maßnahmen aus Sicht der Kommunikation
- Initiierung/Einbringung von Handlungsoptionen/Maßnahmen bzgl. Kommunikation, z. B. Sprachregelungen für Kunden oder Presseanfragen
- Verantwortlich für die beschlossenen Maßnahmen welche die Kommunikationsabteilung betreffen
- Entwicklung der Kommunikationsstrategie/Kommunikationskonzepts im Krisenfall
- Koordinierung der internen/externen Öffentlichkeits-/Medienarbeit (auch Mitarbeiterinformation), inkl. Veranlassung von Medienmitteilungen, in Abstimmung mit dem Krisenstab
- Sicherstellung der konsistenten internen/externen Kommunikation zu Vermeidung widersprüchlicher Kommunikation
- Koordinierung der entsprechenden Kommunikationswerkzeuge (E-Mails an Mitarbeiter, Hotlines, Pressemitteilungen, Social-Media-Kanäle, etc.)
- Monitoring und Auswertung der internen/externen Medien, in Abstimmung mit dem Lagemanagement. Erhalten und Weiterleitung von Informationen der Lagestelle über bekanntwerdende Lageänderungen in den Medien
- Aufrechterhaltung der Verbindung zu Kommunikationsverantwortlichen bei Behörden und ggf. weiteren betroffenen Unternehmen
- Organisation, Vorbereitung und Durchführung von Pressekonferenzen oder Interviews
- Organisation von Hotlines (für Presse, Mitarbeiter, Angehörige, ...)

Recht

- Beratung des Krisenstabs in rechtlichen Fragen, z. B. durch Evaluierungen oder Hilfestellung bei der Bewertung von Rechtsrisiken und/oder Schadensansprüchen
- Sicherstellung des rechtssicheren Handelns des Krisenstabs, insbesondere in den Bereichen Compliance und Datenschutz
- Beurteilung der Lage sowie der Handlungsoptionen und geplanten Maßnahmen aus rechtlicher Sicht
- Initiierung/Einbringung von juristischen Handlungsoptionen/Maßnahmen, z.B. zur Durchsetzung von Ansprüchen gegenüber Schadensverursachern (Dritten)
- Verantwortlich für die beschlossenen rechtlichen Maßnahmen durch die Rechtsabteilung
- Bei Bedarf: Abstimmung mit internen relevanten Fachfunktionen oder externen Zuständigen (z. B. externe Anwälte, Staatsanwaltschaft oder Versicherungen)
- Unterstützung bei der rechtssicheren Beweissicherung und Dokumentation im Rahmen der Krisenbewältigung

- Bei Bedarf: Verantwortlich für Sachverhaltsaufklärungen (i.S.v. Investigations-/ Untersuchungshandlungen), dabei Koordination von internen/externen Spezialisten („Forensiker“) bzw. Anwälten
- Unterstützung bei der internen/externen Kommunikation hinsichtlich juristischer Herausforderungen (z. B. mögliche Klagen)

Krisenmanager

- Unterstützung des Leiters Krisenstab in seinen Aufgaben (inkl. temporärer Vertretung bei Abwesenheit)
- Beratung des Krisenstabsleiters bei der Bewertung des Ereignisses und der Entscheidung über das Vorliegen einer Krise
- Unterstützung des Krisenstabsleiter bei der Aktivierung des Krisenstabs (auch hinsichtlich der Zusammensetzung des erweiterten Krisenstabs) inkl. Alarmierung der Krisenstabsmitglieder
- Aktivierung der Infrastruktur des Krisenstabsraums
- Moderation der Krisenstabsitzung
- Beratung des Krisenstabes bei der Methodik des Krisenmanagements (Einhaltung des Führungskreislaufs, Ziele, Priorisierung von Maßnahmen, Lagemanagement, Visualisierung etc.)
- Sicherstellung Lagemanagement, Ereignis- und Maßnahmendokumentation, durch Steuerung des Assistententeams, Lagemanagements, Visualisierung
- Zeitliche Planung von Krisenstabssitzungen, ggf. Schichtplanungen, zur Sicherstellung, dass alle relevanten Bereiche im Krisenstab auch bei länger andauernden Krisen vertreten sind (ggf. auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten)
- Beratung und Unterstützung bei der Lagebesprechung, -Beurteilung, Handlungsoptionensuche, Maßnahnumbesetzung, u. a. durch Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der aktuellen Krisensituation
- Sicherstellung der Verbindung zu anderen Krisenstäben, z. B. Behörden

Geschäftsbereiche

- Vertretung der Geschäftsbereiche im Krisenstab
- Beratung bzgl. Fragestellungen, welche den Geschäftsbereich betreffen, u. a. durch Information des Krisenstabs über Lageänderungen im Geschäftsbereich
- Initiierung/Einbringung von Handlungsoptionen/Maßnahmen, welche den Geschäftsbereich betreffen
- Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, welche den Geschäftsbereich betreffen
- Unterstützung/Sicherstellung des Informationsflusses zwischen Krisenstab und Geschäftsbereichen
- Bei Bedarf: Etablierung/ Betrieb von Arbeitsgruppen/ Back Office-Teams auf Geschäftsbereichsebene

Assistententeam

- Administrative Unterstützung des Krisenstabs
- Dokumentation der Krisenstabsarbeit/Protokollierung der Krisenstabsbesprechungen beginnend mit der Aktivierung des Krisenstabs bis zum Beenden der Krisensituation
- Verantwortlich für die Nachverfolgung aller beschlossenen Maßnahmen inkl. Pflege einer Maßnahmenübersicht

- Unterstützung des Lage-Managements bei der Visualisierung der aktuellen Situation, insbesondere zur Dokumentation und Darstellung der getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen
- Einrichtung des Krisenstabsraums mit den entsprechenden Hilfsmitteln (Lagekarte, Plakate, Aufgabenlisten)
- Einrichtung von virtuellen Krisenstabsinfrastrukturen (digitale Kollaborationsplattformen und Datenmanagementstrukturen)

Lage-Management

- Aufbau und Betrieb der Lagestelle (Back Office), das heißt: Sammeln, analysieren, validieren, aggregieren und darstellen aller internen sowie externen Informationen zur Krisensituation – unter anderem durch eine kontinuierliche Informationsgewinnung (Lagemonitoring)
- Halten von Lagevorträgen in der Krisenstabssitzung
- Zusammenfassung der Krisensituation und Lage aller Bereiche für ein einheitliches Verständnis
- Alarmierung der Mitglieder des Krisenstabes in Abstimmung mit dem Leiter Krisenstab und Einberufung der Sitzungen/Telefonkonferenzen (organisatorisch)
- Visualisierung der Lage, Informationen, Maßnahmen (z.B. durch Lagekarten, Plakate, Maßnahmenliste, etc.) inkl. laufender Aktualisierung – im Krisenstabsraum, ggf. auch digital – in enger Abstimmung mit dem Assistententeam (Visualisierung/Dokumentation)

Personalabteilung

- Analyse der Betroffenheit der Mitarbeiter aufgrund der Krisensituation
- Beratung in allen mitarbeiterbezogenen Themen
- Initiierung/Einbringung von Handlungsoptionen/Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter, z. B. durch Evakuierung, temporäre Unterbringungen, finanzielle Unterstützung
- Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, welche die Personalabteilung betreffen
- Abstimmung mit dem Sozialpartner/Betriebsrat

ERWEITERTER KRISENSTAB Gesundheitsmanagement / Arbeitsschutz

- Koordination von Maßnahmen zur medizinischen Versorgung und Umsetzung notwendiger medizinischer Prozesse
- Beratung des Krisenstabes zu evtl. medizinischen Risiken und der daraus resultierenden Maßnahmen
- Beratung zum Umgang mit traumatisierten, verletzten oder verstorbenen Mitarbeitern sowie Kunden, Externen und Organisationen

Versicherungsmanagement

- Bewertung der Lage hinsichtlich versicherungsrelevanter Aspekte für die Geschäftsführung
- Verwalten von versicherungsbezogenen Themen und Prozessen
- Schnittstelle zu Experten für Versicherungsbewertungen im Krisenbereich
- Abschluss und Eruierung von notwendigen Versicherungen für den Krisenfall

Gebäudemanagement

- Ansprechpartner für alle, die Unternehmensgebäude betreffenden, technischen und infrastrukturellen Prozesse und Abläufe und deren Umsetzung
- Bereitstellen und Umsetzen der für die Krisenstabsarbeit notwendigen Prozesse
- Beratung zu den baulichen/technischen Gegebenheiten von möglichen, betroffenen Gebäudeteilen
- Ansprechpartner in Sachen Hausrecht
- Koordination und Schnittstelle aller betreffenden technischen Prozesse und Abläufe
- Abstimmung und Kontakt zu den Behörden/Vertretern der Rettungskräfte
- Organisation von Ausweichgebäuden/-Räumen zur Wiederherstellung der Geschäftstätigkeit

Einkauf

- Unterstützung bei dem Einkauf von Dienstleistungen, Material und Ausstattung während einer Krise
- Kontaktpflege zu ausgewählten Dienstleistern und festlegen der Einkaufskonditionen
- Bei Abschluss der Krisensituation unterstützen bei der Erfassung der Ausgaben
- Compliance bei Einkäufen in der Krisensituation sicherstellen

Sicherheitsabteilung

- Koordinierung sämtlicher, die Sicherheit der Mitarbeiter und Liegenschaften betreffenden, Maßnahmen sowie Koordinierung (im engen Zusammenwirken mit IT, z. B. CERT) sämtlicher Maßnahmen zur Informationssicherheit
- Kontakt zu den Behörden und den Organisationen mit Sicherheitsaufgaben bzw. Vertretern derer
- Absicherung des Krisenraumes und der direkten Umgebung vor unbefugtem Zutritt
- Unterstützung bei Ermittlungen

Reisemanagement

- Bewertung der Verfügbarkeit und der Beschaffung von Reise- und Unterbringungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in der Krisenregion, falls erforderlich
- Ansprechpartner für alle Reise-Prozesse, Abläufe und deren Umsetzung
- Kommunikation mit Reisenden und Informationsweitergabe an entsprechende Dienstleister

IT

- Sicherstellung der Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur und der Services
- Organisation und Umsetzung technischer Rückfalllösungen
- Ansprechpartner für alle das Unternehmen betreffenden technischen Prozesse und Abläufe sowie deren Umsetzung
- Koordinierung (im engen Zusammenwirken mit der Sicherheitsabteilung) sämtlicher Maßnahmen zur Informationssicherheit

Finanzen

- Bereitstellung der finanziellen Mittel im Krisenfall
- Ausgaben und Aufwendungen monitoren
- Reporting der Ausgaben und Aufwendungen
- Beratung für Mittelbeschaffung für Sach- und Personalleistungen

Referenzierte Dokumente

Bundesamt für Verfassungsschutz; Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik; Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e. V. (Hrsg.): Wirtschaftsgrundschutz: Standard 2000-3: Aufbau und Betrieb eines Notfall-/Krisenmanagementsystem. Köln, Bonn, Berlin 2016

Bundesamt für Verfassungsschutz; Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik; Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e. V. (Hrsg.): Wirtschaftsgrundschutz: Baustein ÜA4 Krisenmanagement. Köln, Bonn, Berlin 2017

Autoren:

Annabel Schmitt, Senior Expert Governance & Crisis Management, Deutsche Post DHL Group, Corporate Security & Crisis Management

Dieter Zeller, Director Corporate Crisis Management & Travel Security, Fresenius SE & Co. KGaA

Johannes Hartl, Senior Expert Emergency, Crisis & Business Continuity Management, Deutsche Telekom Security GmbH, Internal Security and Cyber Defense

Herausgeber: ASW Bundesverband – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.

Stand: März 2021 | Kontakt: info@asw-bundesverband.de

