

Einleitung

Krisenmanagement beinhaltet die Aufgabe, in einer durch Ungewissheit, Zeit- und Erfolgsdruck geprägten Situation angemessene Entscheidungen zu treffen. Dabei kann aufgrund situativer Besonderheiten im Einzelfall nur bedingt auf vorgefertigte Planungen und Konzepte zurückgegriffen werden. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, bedarf es unternehmensspezifischer organisatorischer Maßnahmen, wie sie u.a. im Leitblatt „Krisenmanagement in der Praxis - Organisation & Rollen im Krisenstab“ beschrieben sind.

Begleitet werden müssen diese organisatorischen Maßnahmen durch das Einüben von Prozessabläufen und Verhaltensweisen, die dabei helfen, typische Fehler in schwierigen Entscheidungssituationen zu verringern. Beispiele für die Strukturierung einer derartigen Entscheidungsfindung bieten Entscheidungsprozessabläufe in Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (Führungsprozess bzw. Führungsvorgang). Allerdings sind diese auf die jeweiligen organisationspezifischen Aufgaben und Strukturen ausgerichtet und daher im Unternehmenskontext möglicherweise nur eingeschränkt anwendbar.

Allgemeine Einführung

Ziel des Krisenmanagements ist das Treffen von richtigen Entscheidungen auf strategischer Ebene. Die Besonderheit ist dabei, dass die Handlungsoptionen, zwischen denen eine Auswahl zu treffen ist, häufig unbekannt sind und erst erarbeitet werden müssen. Gleichzeitig müssen auch die für eine Entscheidung notwendigen Zieldefinitionen und Bewertungsmaßstäbe häufig erst entwickelt oder auf die Situation angepasst werden.

Der Entscheidungsprozess sollte mit einer informationsbasierten Analyse der Situation und der Ziele beginnen. Es folgt die Entwicklung möglicher Lösungsszenarien, die Entscheidung für eine Lösungsoption, die Planungen zur Umsetzung dieser Lösung sowie die Kommunikation der Entscheidung. Dabei müssen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt von der richtigen Instanz getroffen werden können. Typische Entscheidungsfehler können sich durch

- unzureichendes Informationsmanagement und schlechte Kommunikation
- unzureichende Analyse vorhandener Informationen
- fehlende Flexibilität im methodischen Umgang mit unterschiedlichen Informationsständen, Komplexität und Intransparenz
- fehlerhafte Umsetzung etablierter Teilschritte im Entscheidungsprozess durch Stress, Zeitdruck oder andere belastende Rahmenbedingungen

ergeben. Dabei können zusätzlich auch unbewusste, implizit vorhandene Entscheidungsmuster eine rationale Lösung vorhandener Probleme erschweren. Häufig steht in als bedrohlich wahrgenommenen Stresssituationen der individuelle oder gruppenbezogene Schutz durch Selbstbestätigung oder durch Entfernung von der „Gefahr“ im Mittelpunkt und nicht die objektive Problemlösung.

Zur Verhinderung dieser Fehlermuster werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung der Krisenstabsarbeit, die Entscheidungsmethodik und die angepasste situative Umsetzung ge-

geben. Diese Handlungsempfehlungen stellen kein in sich geschlossenes Handlungskonzept dar, sondern sollen im Sinne der Selbstreflexion die Weiterentwicklung der vorhandenen unternehmensspezifischen Entscheidungssystematiken unterstützen. Sie beschreiben grundsätzliche Anforderungen, die sich in der Vorbereitung und Umsetzung von Krisenstabsarbeit, insbesondere in Trainings und Übungen wiederfinden sollten. Die Handlungsempfehlungen sind mit Prüffragen versehen, die eine Bewertung der unternehmensspezifischen Vorbereitungen ermöglichen.



Abbildung 1 Elemente und Einflussfaktoren eines Entscheidungsprozesses

Vorbereitung der Krisenstabsarbeit

Eine Krise ist eine Ausnahmesituation. Je besser es gelingt, den Krisenstab schnell und wirksam an der Bewältigung der Problemlage arbeiten zu lassen, umso größer sind die Erfolgsaussichten. Das Ergebnis der Krisenstabsarbeit ist daher wesentlich von der Vorbereitung abhängig. Dabei gilt es, die Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit zu schaffen und durch das Zusammenwirken von Krisenstabsmitgliedern, Strukturen und Technik eine Konzentration auf die Aufgaben zu ermöglichen. Zugleich sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass der Entscheidungsverlauf strukturiert und zielorientiert abläuft. Wesentlich ist dabei das Selbstverständnis des Krisenstabes als strategisches Entscheidungsgremium zur Lösung von Problemen und die Abgrenzung von der Führung der konkreten operativen Aufgaben der Krisenbewältigung, die im Sinne einer aufeinander abgestimmten Aufgabenteilung durch andere Organisationseinheiten erfolgt.

Checkliste	Erläuterungen
Ist die Rolle des Krisenstabes innerhalb der Entscheidungshierarchie des Unternehmens klar abgegrenzt	Ein Krisenstab ist eine zusätzliche Entscheidungsinstanz. Sein Verantwortungsbereich muss mit den im Alltag bestehenden Entscheidungsinstanzen abge-

<p>und seine Entscheidungskompetenz eindeutig definiert?</p>	<p>stimmt werden, um Doppelprozesse, widersprüchliche Entscheidungen oder Mikromanagement zu verhindern. Es ist eine Abgrenzung zwischen Alltagsorganisation und Krisenorganisation sowie strategischer und operativer Aufgabenwahrnehmung erforderlich. Es muss festgelegt sein, in welchen Bereichen der Krisenstab alleinverantwortlich Entscheidungen trifft oder diese für andere Entscheidungsinstanzen vorbereitet. Dies beinhaltet auch die Frage, ob Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstandes Teil des Krisenstabes sein sollten.¹</p>
<p>Gibt es eine Haftungsfreistellung für die Entscheidungen des Krisenstabes?</p>	<p>Entscheidungen im Krisenmanagement müssen mitunter verzugslos getroffen werden und können zugleich große Auswirkungen haben. Die Frage der Haftungsfreistellung wirkt sich auf die Organisation von Abstimmungsprozessen und damit unmittelbar auf die Ausgestaltung der Krisenstabsarbeit aus.</p>
<p>Sind die Rollen im Krisenstab festgelegt und hinsichtlich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar beschrieben?</p>	<p>Notwendig ist eine abgestimmte Organisation, die den Aufgaben und Rahmenbedingungen des Krisenstabes entspricht und in ein einheitliches Rollenverständnis mündet. Dies erleichtert die Fokussierung auf fachlich-inhaltliche Abstimmungsprozesse.</p>
<p>Ist eindeutig festgelegt, durch wen unter welchen Voraussetzungen der Krisenstab einberufen wird und ab welchem Zeitpunkt er die Verantwortung übernimmt?</p>	<p>Je nach Widerstandsfähigkeit können Ereignisse durch die Alltagsorganisation kompensiert werden. Gleichzeitig können Krisenstabsstrukturen auch bei der Notfallbewältigung unterstützen, ohne dass die Bedingungen für eine Krise vorliegen. Die entsprechenden Voraussetzungen sind im Vorfeld abzustimmen.</p>
<p>Gibt es einen definierten Auswahl- und Trainingsprozess für die Krisenstabsmitglieder, der auch die Kompetenzen für den Krisenstab berücksichtigt?</p>	<p>Krisenstabsmitglieder müssen besonderen Handlungs- und Rollenanforderungen entsprechen. Notwendig sind Maßnahmen zur Personalauswahl und -entwicklung, die die erforderlichen fachlichen Inhalte und Kompetenzen in Bezug auf das Treffen und Verantworten von Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen berücksichtigen.</p>
<p>Sind Formate und Vorlagen für die Dokumentation und Weiterleitung von Informationen, Maßnahmen und Entscheidungen definiert?</p>	<p>Einheitliche Vorgaben erleichtern die Kommunikation und Abstimmung, verringern den Interpretationsspielraum und schaffen Handlungssicherheit. Die Erfassung und Weiterleitung grundlegender Daten, die für das Monitoring und Audit der Krise erforderlich sind, sollte vorbereitet sein.</p>
<p>Sind Verfahren zur Informationsanalyse und Entscheidungsfindung vorbereitet und eingeübt?</p>	<p>Krisenstabsarbeit muss auf nicht-standardisierbare Herausforderungen mit kreativen Lösungsansätzen reagieren. Die Entscheidungsfindung sollte durch</p>

¹ Vgl. insbesondere ASW-Leitblatt „Krisenmanagement in der Praxis - Organisation & Rollen im Krisenstab“

	geeignete Systematisierungs –und Kreativitätsverfahren unterstützt werden. (z.B. Brainstorming, Agile Methoden, Worst Case Analyse, Pro/Contra-Liste) Diese müssen zuvor eingeübt werden. Dazu zählt auch die Einbindung geeigneter Software zur Datenaufbereitung und -analyse.
Sind Verfahren zur Simulation und Szenarienanalysen technisch und methodisch in die Arbeit des Krisenstabes eingebunden und eingeübt?	Szenarienanalysen bzw. die Simulation der möglichen Folgen von Entscheidungen helfen Zusammenhänge zwischen Entwicklungen zu erkennen, Priorisierungen vorzunehmen und Prognosen zu erstellen.
Ist ein fester Rhythmus zwischen Entscheidungsfindung, Aufgabendelegation und Maßnahmenumsetzung etabliert?	Eine zeitliche Trennung zwischen Entscheidungsfindung und Maßnahmenumsetzung ermöglicht einen ganzheitlichen Überblick und verhindert fehlerhafte Priorisierungen. Im Sinne eines Regelungskreislaufs können Informationen aktualisiert und erreichte Zwischenstände berücksichtigt werden.
Findet die Entscheidungsfindung methodisch entlang eines standardisierten Führungsprozesses statt und ist dieser eingeübt?	Ein standardisierter Denk- und Handlungsablauf (z.B. Lagefeststellung, Entscheidungsfindung, Planung, Kontrolle) ermöglicht eine strukturierte Entscheidungsfindung und ein effizientes Informationsmanagement.
Wie werden die Mitglieder des Krisenstabes geführt und koordiniert ?	Unterschiedliche Auffassungen müssen in ein einheitliches Handeln zusammengeführt werden. Persönliche Konflikte dürfen die Leistungsfähigkeit des Krisenstabes nicht einschränken. Die Rolle der Krisenstabsleitung sollte mit entsprechenden Kompetenzen versehen werden. Dies betrifft insbesondere die Steuerung der Kommunikation im Krisenstab.
Sind die Krisenstabsmitglieder auf die Besonderheiten einer Krise vorbereitet ?	In einer Krise können Ungewissheit, Komplexität, Entscheidungsdruck, Stress, Schlafmangel, persönliche Betroffenheit oder andere Faktoren die persönliche Leistungsfähigkeit schwächen. Die Krisenstabsmitglieder sollten sich mit diesen Einflussfaktoren auseinandersetzen. Dies gilt insbesondere für die Krisenstabsleitung.
Gibt es einen Überblick über relevante Stakeholder und vorbereitete Prozesse zu ihrer Information und Einbindung?	Die rechtzeitige Information und/oder Einbindung von Stakeholdern kann das Ausmaß einer Krise minimieren. Dazu zählt im Bedarfsfall auch die Etablierung fester Ansprechpartner und regelmäßiger Austauschformate mit Behörden oder anderen Unternehmen.

Sind die technischen und formalen Voraussetzungen für den Krisenstab geschaffen und sind sie redundant?	Der Krisenstab sollte im Bedarfsfall verzugslos mit der Arbeit beginnen können. Neben der Schaffung der technischen Voraussetzungen ist hierbei auch die notwendige Rechtevergabe an die Krisenstabsmitglieder sicherzustellen. Alternative Kommunikationsmöglichkeiten sollten vorbereitet sein.
Gibt es für das Unternehmen weitere, definierte Reaktionsebenen , wie z. B. Notfall- oder Incidentmanagement, und sind die Schnittstellen bekannt?	Für die Bewältigung von Krisen müssen Maßnahmen auch operativ umgesetzt werden. Dazu sind neben dem strategischen Krisenmanagement auch operative Ebenen, z. B. das Notfallmanagement notwendig. Es ist wichtig, dass die Ebenen etabliert, die Schnittstellen bekannt und eingeübt sind. Zudem ist es relevant, dass die verschiedenen Ebenen ihre Aufgaben und Entscheidungskompetenz und Schwerpunkte kennen.

Entscheidungsmethodik

Entscheidungen sollten im Krisenstab entlang einer abgestimmten und eingeübten Entscheidungsmethodik erfolgen. Diese sollte einen systematischen Ansatz zur Analyse der Situation und Ziele, zur Entwicklung von Lösungsszenarien, die Auswahl von Lösungsoptionen sowie die Planung und Umsetzung ermöglichen.

Checkliste	Erläuterungen
Werden ausreichend Informationen zur aktuellen Situation gesammelt und werden sie verständlich aufbereitet?	Daten aus unterschiedlichen geeigneten Quellen sind systematisch zu analysieren und so zu einem Modell zu verdichten, dass Thesen zu relevanten Einflussfaktoren, Wechselwirkungen, weiteren Entwicklungen und wirksamen Handlungsoptionen gebildet werden können. Hilfreich ist eine geeignete Visualisierung der Informationen.
Findet eine Bewertung statt, welche Entscheidungen die aktuelle Situation vom Krisenstab im Rahmen seiner Aufgaben erfordert?	Der Krisenstab muss sich in einer komplexen Situation auf die wichtigsten von ihm zu beeinflussenden Faktoren konzentrieren. Dabei sind Entscheidungsbedarfe festzustellen (Ausgangspunkt bekannt?, genaues Ziel bekannt?, mögliche Wege zum Ziel bekannt?).
Werden die inhaltlichen Zieldimensionen der eigenen Entscheidungen und die damit verbundenen Erfolgsmaßstäbe festgelegt?	In einer Krise treten typischerweise eine Reihe von Wechselwirkungen und Zielkonflikten auf. Der Krisenstab muss eine Priorisierung zur Steuerung seiner Arbeit vornehmen (Auswahl von Schwerpunkten).
Werden Zielerwartungen und Umsetzungsaktivitäten benannt?	Aus dem Grad der Konkretisierbarkeit der Ziele und der Bekanntheit geeigneter Umsetzungsmaßnahmen können Rückschlüsse für das methodische Vorgehen

	gezogen werden (explorativ vs. umsetzungsorientiert).
Wie werden die Umsetzung und der Erfolg von Entscheidungen nachgehalten ?	Definierte Bewertungsmaßstäbe sollten zur Bewertung der Umsetzung sowie der mittel- und langfristigen Auswirkungen genutzt werden.
Gibt es einen Überblick über die Anforderungen der wichtigsten Geschäftsprozesse ?	Im Rahmen der Entscheidungsfindung sollten bekannte Vulnerabilitäten, Prozessabhängigkeiten und tolerierbare Ausfallzeiten für die zentralen Geschäftsprozesse bekannt sein.
Wird ein Überblick über weitere Rahmenbedingungen / Einflussfaktoren , die die Entscheidungsfindung beeinflussen können, erstellt?	Bei der Entscheidungsfindung müssen u.a. Complianceanforderungen, technische Anforderungen und die Umsetzung von Kommunikationsprozessen berücksichtigt werden.
Wie werden im Bedarfsfall externe Experten eingebunden?	Externe Expertenmeinungen können wertvollen Input für die Krisenstabsarbeit liefern, sind aber nicht originärer Teil der Entscheidungsverläufe im Krisenstab. Ihr Beitrag ist zielgerichtet in die Krisenstabsarbeit einzubinden.

Angepasste situative Umsetzung

Keine Krise ist wie die andere. In der konkreten Krisenstabsarbeit müssen daher auch situativ Rahmenbedingungen bewertet und Maßnahmen umgesetzt werden, um die Entscheidungsfindung sicherzustellen und zu unterstützen.

Checkliste	Erläuterungen
Ist die Kommunikation zwischen allen relevanten Akteuren sichergestellt und ist der Krisenstab arbeitsfähig?	Vor Beginn der Krisenstabsarbeit ist die Arbeitsfähigkeit einschließlich der technischen Ausstattung und des Vorhandenseins notwendiger Ressourcen zu prüfen. Bei Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ist zu prüfen, ob Personen als Verbindungselemente entsandt werden.
Was ist die strategische Zielvorstellung des Vorstands in der konkreten Situation und welche Aufgaben ergeben sich daraus für den Krisenstab?	Krisen sind individuell. Aufgaben und Zieldimensionen der Krisenstabsarbeit sind daher in jeder Krise zu prüfen und bei Bedarf anzupassen. Die Krisenstabsleitung sollte in jedem Fall auf eine Klarstellung hinwirken.
Gibt es einen Überblick über die technische Ausstattung und eigene Ressourcen ?	Die Krisenstabsleitung muss in der Lage sein, Anpassungen zur ursprünglichen Ausplanung der Krisenstabsarbeit vornehmen zu können. Dazu ist die detaillierte Kenntnis von Ausstattung und Ressourcen erforderlich.

<p>Erfordern Intensität und voraussichtliche Dauer der Krisenstabsarbeit Entscheidungen zur längerfristigen Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit oder zur Anpassung der organisatorischen Strukturen bzw. zeitlichen Abläufe?</p>	<p>Die Art der Krise kann eine durchgängige oder zeitliche flexible Krisenstabsarbeit erfordern. Ebenso muss über eine Erweiterung oder Reduzierung des eingebundenen Personals entschieden werden.</p>
<p>Werden aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse im Sinne eines gemeinsam geteilten Lagebildes regelmäßig kommuniziert?</p>	<p>Die Bewältigung einer komplexen Lage erfordert parallellaufende Arbeitsprozesse. Dabei muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten über den aktuellen Sachstand verfügen. Dies sollte durch einen festen Rhythmus der Phasen des Entscheidungsprozesses aber auch durch geeignete Kollaborationstools und Informationsmöglichkeiten erfolgen.</p>
<p>Werden entscheidungsleitende Annahmen regelmäßig hinterfragt bzw. mit tatsächlichen Entwicklungen abgeglichen?</p>	<p>Aufgrund von fehlenden Informationen oder einer sich verändernden Lage besteht in Krisen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich Annahmen und getroffene Entscheidungen im weiteren Verlauf als ungeeignet erweisen. Der Tendenz, an einmal abgestimmten Entscheidungen in jedem Fall festzuhalten, sollte daher entgegengewirkt werden. Die kann durch organisatorische oder prozessuale Maßnahmen erfolgen (Etablierung der Rolle des „Teufelsadvokaten“, Red Teaming-Ansatz).</p>
<p>Wird die festgelegte Aufgabenverteilung und die angestrebte Zielstruktur im operativen Handeln eingehalten?</p>	<p>In komplexen Lagen tendieren lösungsorientierte und hochmotivierte Teams dazu, ihre Befugnisse der Aufgaben auszuweiten oder in der Aufgabenwahrnehmung über vordefinierte Zielparameter hinauszugehen. Das Überschreiten von gegebenen Aufträgen sollte transparent entschieden und abgestimmt werden. Auch Abwarten kann zum Krisenmanagement gehören und möglicherweise ist eine einfachere Lösung besser als eine komplizierte.</p>
<p>Gibt es für die Mitglieder des Krisenstabes Möglichkeiten, Bedenken oder Kritik offen zu äußern und werden diese Hinweise systematisch bewertet?</p>	<p>In schwierigen Entscheidungssituationen unterliegen Entscheidungsgremien einem hohen Erfolgsdruck. Dieser kann dazu führen, dass abweichende Meinungen nicht offen geäußert oder widersprüchliche Hinweise nicht beachtet werden. Es ist Aufgabe der Führungskräfte durch Schaffung einer vertrauensvollen aber selbstkritischen Arbeitskultur, das Ausblenden wichtiger Informationen zu vermeiden.</p>
<p>Wie gut sind die Mitglieder miteinander und mit Stakeholdern im Unternehmen bekannt und vernetzt?</p>	<p>Kommunikation wird zu einem großen Teil durch unbewusste individuelle Verhaltensweisen und Einflussfaktoren geprägt. Vermittelte Informationen sind dadurch häufig nicht eindeutig, sondern erfordern eine Interpretation auf Grundlage der Kenntnis des Gesprächspartners. Dies betrifft die Sach- als auch die Motivationsebene. Ist die Kenntnis</p>

	nicht gegeben, sollte bewusst mehr Zeit für Nachfragen vorgesehen werden. Dies gilt insbesondere bei Nutzung von Kollaborationstools.
Ist ein Evaluierungsprozess nach Beendigung der Krise etabliert?	Im Rahmen einer Evaluierung können Verbesserungspotentiale in den Entscheidungsprozessen und der Vorbereitung des Krisenstabes erkannt werden.

Literaturhinweise

- Aktuelle ASW-Leitblätter
- Badke-Schaub, P., Hofinger, G., Lauche, K. (2008): Human factors, Heidelberg
- Gißler, D. (2019): Führung und Stabsarbeit trainieren, Stuttgart
- Hofinger, G.; Heimann, R. (2016): Handbuch Stabsarbeit, Berlin Heidelberg
- Schaub, H. (2006): Störungen und Fehler beim Denken und Problemlösen, In: Funke, J. (Hrsg.), Denken und Problemlösen, Göttingen u.a.

Autoren:

Johannes Hartl, Senior Expert Emergency, Crisis & Business Continuity Management, Deutsche Telekom Security GmbH, Internal Security and Cyber Defense
Janine-Ariana Peter, Head of Business Continuity Management & Crisis Management EON Innogy
Prof. Dr. André Röhl, Studiengangleiter Sicherheitsmanagement, NBS Northern Business School Hamburg
Franziska Worthmann, Crisis Management Expert, Merck KGaA

Herausgeber: ASW Bundesverband – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
 Stand: Februar 2022 | Kontakt: info@asw-bundesverband.de

