

Problem – Störung – Krise: Krisenmanagement mit der DIN ISO 22361

Am 19. Oktober 2022 hat ISO (International Organization for Standardization) eine neue Norm, die ISO 22361 *Security and resilience – Crisis management – Guidelines*, veröffentlicht. Diese steht ab Februar 2023 als europäische Norm mit dem Titel DIN EN ISO 22361 Sicherheit und Resilienz – Krisenmanagement – Leitlinien (nachfolgend die „Norm“) bei Beuth zur Verfügung.



→ **Dr. Frank Herdmann**
Inhaber der Auxilium Management Service,
Obmann des NA 175 00 04 AA und des
NA 175 00 05 GA sowie des NA 175 BR 02 SO

Hippokrates definierte die Krise (lateinisch crisis, griechisch κρίση krisi) als Entscheidung während einer Krankheit, an dem sich das Blatt zum Guten oder Schlechten wendet. In die deutsche Sprache wurde das Wort als Lehnwort über das lateinische „crisis“ im 16. Jahrhundert mit eben dieser Bedeutung übernommen. Erst allmählich wurde die Bedeutung auf andere Fachbereiche und Zusammenhänge ausgedehnt, wobei inzwischen häufig übersehen wird, dass nicht jede kritische Situation eine Krise ist.

Im Zusammenhang mit den Begriffen „Problem“, „Risiko“, „Gefahr“, „Zwischenfall“, „Störung“, „Notfall“, „Katastrophe“ und „Krise“ kann man von einer babylonischen Sprachverwirrung sprechen. Die neue Norm versucht nunmehr, hier aufzuräumen, und hat ein Kontinuum vom „Problem“ (Issue) über den „Zwischenfall“ (Incident) bis zur „Krise“ (Crisis) entwickelt, um hier Klarheit zu schaffen. Modifiziert kann man sich das wie in Abbildung 1 dargestellt vorstellen.

Man kann erwarten, dass die Norm eine zentrale Rolle im Krisenmanagement erhalten wird, zumal vom zuständigen DIN-Gremium, dem Arbeitsausschuss NA 031-05-02 „Organisations-Steuerungsnormen für den Bevölkerungsschutz“ im DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW), dafür gesorgt wurde, dass die deutsche Fassung, wenn möglich, mit der deutschen Gefahrenabwehr-Nomenklatur übereinstimmt.

Krisenmanagement unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Norm gehört zu den integrierten und aufeinander abgestimmten Steuerungsdisziplinen eines belastbaren Unternehmens (ISO 22316). Die Norm hat drei Säulen:

- Grundsätze (Abschnitt 4)
- Elemente (Abschnitt 5.2)
- Prozess (Abschnitt 5.3)

Gesonderte Schwerpunkte bilden:

- Führung in der Krise (Abschnitt 6)
- Strategische Entscheidungsfindung in der Krise (Abschnitt 7)
- Krisenkommunikation (Abschnitt 8)
- Ausbildung, Validierung und Lernen aus Krisen (Abschnitt 9)

Grundsätze

Das Krisenmanagement einer Organisation setzt folgende Grundsätze voraus:

- **Grundsatz A: Leitung**
Krisenmanagement hängt von einer effektiven Leitung auf allen Ebenen der Organisation ab.
- **Grundsatz B: Strategie**
Krisenmanagement ist eine strategische Fähigkeit – Wert und Bedeutung müssen kommuniziert werden,

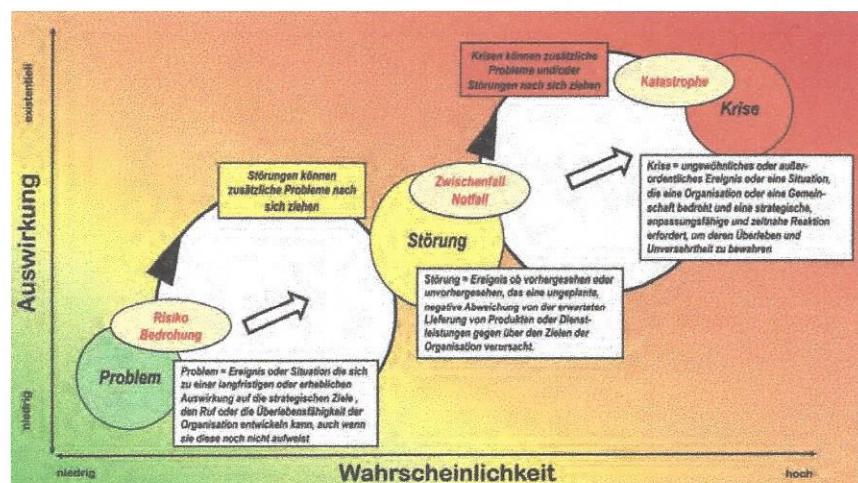


Abbildung 1: Vom Problem zur Krise, Herdmann, abgeleitet aus Abbildung 2 in der DIN ISO 3361

Ziele festgelegt und Ressourcen bereitgestellt werden.

- **Grundsatz C: Risikomanagement**
Krisenmanagement baut auf einem funktionsfähigen Risikomanagement auf, das es ermöglicht, Krisen vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren.
- **Grundsatz D: Entscheidungsfindung**
Ein gutes Informationsmanagement und die Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen, Grundwerte und Prioritäten sind die Basis wirkungsvoller Entscheidungsfindung.
- **Grundsatz E: Kommunikation**
Krisenmanagement erfordert effektive Kommunikation, die wiederum genaue, glaubwürdige und aktuelle Informationen beinhalten sollte.
- **Grundsatz F: Ethik**
Die Reaktion auf eine (potentielle) Krise soll sich an den Grundwerten und ethischen Erwartungen der Organisation orientieren, um Vertrauen zu schaffen und Marke und Reputation zu schützen.
- **Grundsatz G: Lernen**
Die Belegschaft, deren Funktion und Verantwortlichkeit im Krisenmanagement liegen, sollte mit Hilfe ihrer Ausbildung, durch Übungen und auf der Grundlage ihrer Erfahrungen hinreichend kompetent sein.

Elemente

Die Elemente des Krisenmanagements (engl.: Framework) sollen die Organisation bei der Integration ihres Krisenmanagements in Aktivitäten und Funktionen unterstützen. Sie bestehen aus den Elementen

Führung

Entscheidend ist die Einbeziehung der obersten Führungsebene, die die Strategie für das Krisenmanagement festlegt und dokumentiert.

Struktur

Die Organisationsstruktur der Organisation sollte ihre Fähigkeit zum Krisenmanagement unterstützen und dieses

mit den anderen relevanten Aktivitäten der Organisation verbinden.

Kultur

Positive Einstellung der Belegschaft zu Krisenmanagement fördert die Krisenmanagementkultur, das Risikobewusstsein, das Bewusstsein und das Engagement der Belegschaft sowie die Belastbarkeit der Organisation.

Kompetenz

Der Soll-Zustand der Kompetenzstufen im Krisenmanagement sollte erfasst werden.

Krisenmanagementprozess

Der Krisenmanagementprozess besteht aus den folgenden Elementen:

Antizipation

Die Organisation sollte Früherkennungsprozesse für die Identifikation potentieller Krisen, Prozesse zur Information der Krisenreaktionskräfte sowie Frühwarnsysteme einrichten.

Beurteilen

Die Organisation sollte die Risiken in ihrem Umfeld verstehen, für gut erkennbare integrierte Wechselbeziehung zwischen Risikomanagement und ihrem Geschäftsbetrieb sorgen. Sie sollte akzeptieren, dass sich Krisen unabhängig von Kontrollen entwickeln können, und für frühzeitiges Erkennen und Melden von Problemen und Störungen sorgen.

Schadensvermeidung und -minderung

Strategien zur Vermeidung von Krisen und zur Minderung von deren Auswirkungen sollten ins Auge gefasst werden. Krisenvermeidung sollte mit anderen Gefahren-, Bedrohungs- und Risikobasierten Aktivitäten integriert werden und es sollten Methoden zur Anleitung der Belegschaft und sonstiger interessierter Parteien angeboten werden.

Bereitschaft

Die Organisation benötigt einen Krisenmanagementplan und ein angemessenes Informationsmanagement. Unternehmensgrundsätze, Methoden und Verfahren sollten für ein gemeinsames

Situationsbewusstsein sorgen, um Krisen frühzeitig zu erkennen. Im Krisenstab sollten sowohl Mitglieder der obersten Führungsebene als auch strategische Entscheidungsträger und Vertreter der wichtigsten Geschäftsbereiche beteiligt sein.

Reaktion

Auf eine Krise sollte der Krisenstab reagieren und geeignete Maßnahmen ergreifen. Er sollte dabei nach einem festen Prozess handeln, der in Abbildung 2 dargestellt ist.

Wiederherstellung

Nach einer Krise sind ihre Auswirkungen zu bewältigen und die Rückkehr zur Normalität so früh wie möglich einzuleiten. Wenn in der Krise große Veränderungen stattgefunden haben, muss eine Anpassung an die neuen Umstände erfolgen. Das kann erhebliche Ressourcen erfordern.

Im Mittelpunkt der Wiederherstellung steht nicht notwendigerweise eine Rückkehr zum vorherigen Zustand. Sie kann eine Möglichkeit zur Regeneration, Umstrukturierung oder Neuausrichtung der Organisation darstellen.

Fortlaufende Verbesserung

Fortlaufende Verbesserung ist ein Kernelement des Krisenmanagements. Erfahrungen aus Übungen und Krisenereignissen helfen dabei, dieses Ziel zu erreichen. Die Organisation kann aus der Krise bzw. den Übungen lernen und Verbesserungen vornehmen, um besser vorbereitet zu sein und Resilienz aufzubauen. Das schließt Änderungen in der Organisation, ihren Mitarbeitern, ihren Plänen und ihren Verfahren ein.

Weitere Schwerpunkte der Norm

Führen in der Krise

Die Norm beschreibt die zentralen Eigenschaften für Führungskräfte in der Krise und die Anforderungen an die am Krisenmanagement beteiligte Belegschaft.

Strategische Entscheidungsfindung in der Krise

Die Entscheidungsfindung in der Krise sollte dem in Abbildung 3 dargestellten Prozess folgen.

Krisenkommunikation

Gute interne und externe Kommunikation ist ein Schlüssel für erfolgreiche Steuerung in der Krise. Sie sollte zum wesentlichen Bestandteil des Reaktionsprozesses werden. Krisenkommunikation soll vermitteln, dass die Organisation die Situation unter Kontrolle hat, und den Beteiligten Sicherheit geben. Dafür sollte eine konsistente Botschaft deutlich machen, dass auf die Krise reagiert wird.

Der Faktor Zeit ist in der Krise wesentlich, daher sollte sich die Organisation auf die erforderliche Umstellung der Kommunikation vorbereiten und einen Krisenkommunikationsplan entwickeln. Ein Kommunikationsteam mit den erforderlichen Funktionen sollte eingerichtet und eine Sprecherin oder ein Sprecher ausgebildet werden.

Die Organisation sollte eine Strategie für die Krisenkommunikation entwickeln, die von der obersten Leitung bestätigt wird. Dem Kommunikationsteam sind die erforderlichen Befugnisse zu erteilen. In der Krise sollte eine klare Botschaft festgelegt werden, deren Kerninhalte in allen ausgehenden Nachrichten verwendet werden. Änderungen in der Entwicklung sollten erläutert werden, um die Konsistenz der Botschaften zu wahren. Der Prozess für die Kommunikation in der Krise ergibt sich aus der Abbildung 4.

Die Norm erläutert acht typische Hürden für eine effektive Krisenkommunikation. Insbesondere sollten interne und externe Kommunikation abgestimmt erfolgen.

Es wird darauf hingewiesen, dass sich das Wissen über eine Krise schnell über die sozialen Medien verbreitet, woraus zugleich eine Chance und eine Gefahr erwächst. Die sozialen Medien werden als Instrument zur umfassenden Kommunikation bezeichnet, deren Be-

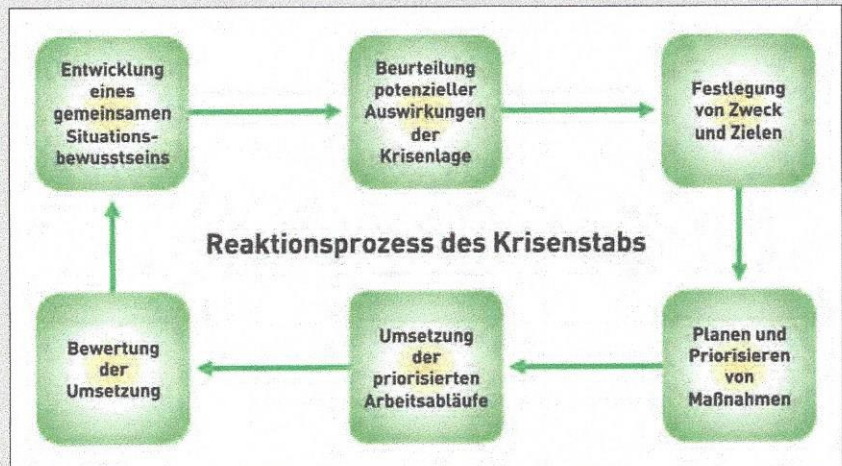


Abbildung 2: Reaktionsprozess, abgeleitet aus Abbildung 3 in der DIN ISO 22361



Abbildung 3: Prozess der strategischen Entscheidungsfindung in der Krise, abgeleitet aus Abbildung 5 in der DIN ISO 22361

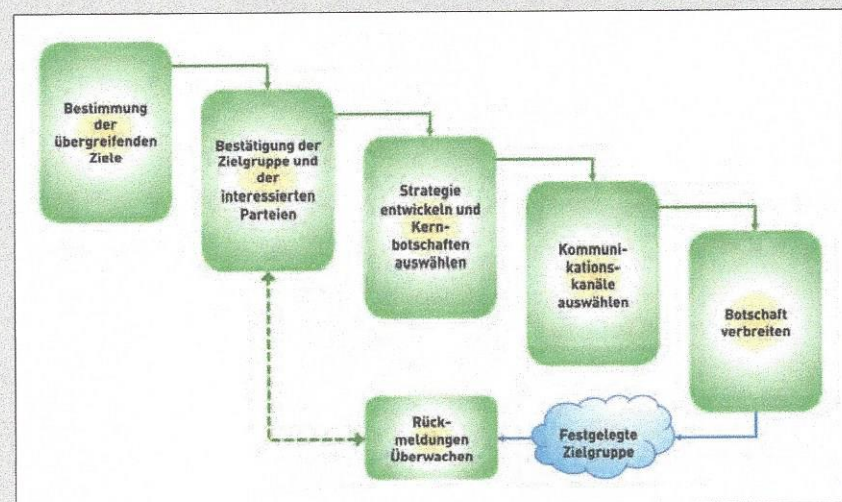


Abbildung 4: Krisenkommunikation, abgeleitet aus Abbildung 6 in der DIN ISO 22361

deutung und unterschiedliche Kanäle mit eigener Kultur, eigenem Publikum und eigenen Funktionen vom Krisenstab erkannt werden müssen. Es wird empfohlen, Kommunikationsfachleute einzuschalten.

Ausbildung, Validierung und Lernen aus Krisen

Kompetenzaufbau ist ein zentraler Baustein für das Krisenmanagement. Abschnitt 9 der Norm beschreibt die erforderlichen Fähigkeiten der Mitglieder des Krisenstabs und die möglichen Verfahren für die Ausbildung. Ausbildung, Training, Üben und Lernen sollen in einem Zyklus erfolgen, der in Abbildung 5 dargestellt ist.

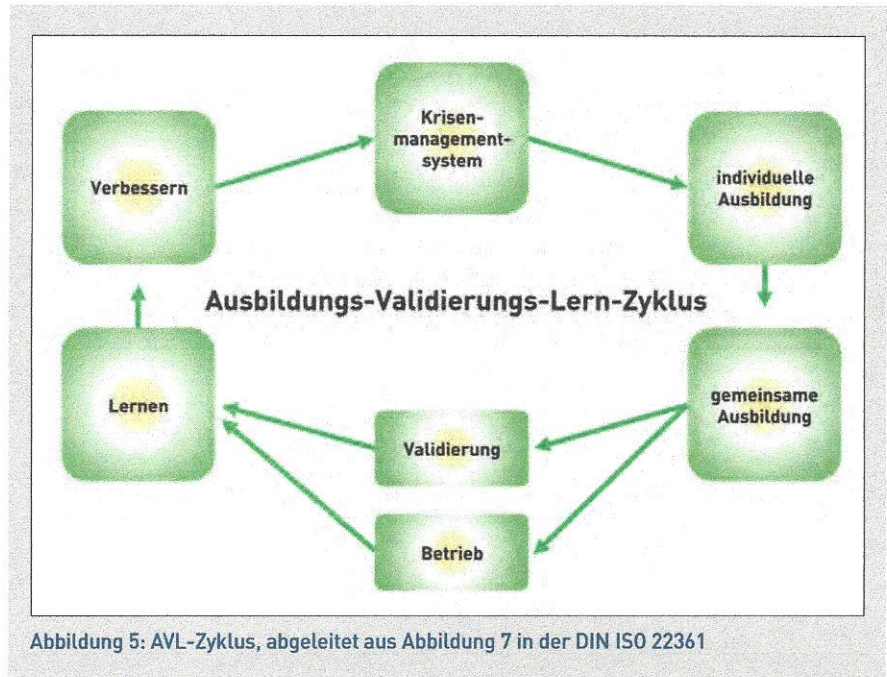
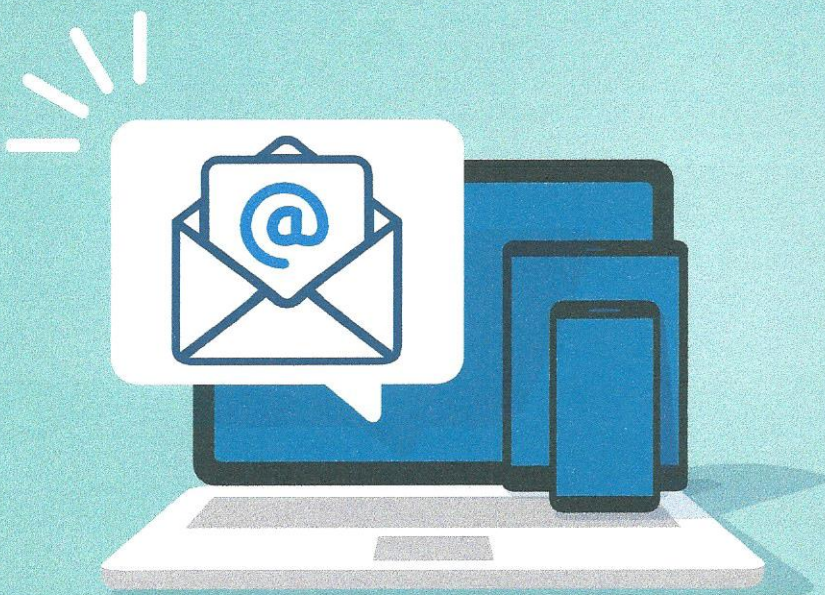


Abbildung 5: AVL-Zyklus, abgeleitet aus Abbildung 7 in der DIN ISO 22361

→ Die deutsche Fassung der Norm ist im Beuth Verlag erhältlich.

Das englische Original der Norm kann ebenfalls bei Beuth unter <https://www.beuth.de/de/norm/iso-22361/360715907> erworben werden.

Betrifft: Immer auf dem Laufenden sein



Fachinfos von Beuth – einfach per E-Mail

Möchten Sie regelmäßig und kostenlos per E-Mail über neue Normen, Publikationen, Fortbildungen, Dienstleistungen und Umfragen informiert werden und kein Angebot mehr verpassen?



Melden Sie sich jetzt an:
[beuth.de/e-mail](https://www.beuth.de/e-mail)