

Führung im Krisenmanagement nach neuen DIN ISO 22361 – ein hilfreicher Beitrag durch einen internationalen Standard?

Verfasser: (Vorname, Nachname, E-Mail, Beruf, Position, Ort – bitte ca. 600 - 800 Zeichen), Hier mal ein Beispiel:

Bockslaff, Klaus, Dr. jur.

Dr. jur. Klaus Bockslaff LL.M. (Ind.) ist erfahrener Risiko- und Krisenmanager und Geschäftsführer der Verismo GmbH, Küsnacht und Verismo Consulting GmbH, Mannheim. Er nahm als „benannter Experte“ der SNV (Schweizer Normen- Vereinigung) an den Verhandlungen der ISO zur Entwicklung der neuen Norm zum Krisenmanagement DIN ISO 22361 teil. Zudem leitet er den Arbeitskreis Krisenmanagement der Risk Management & Rating Association e. V. (RMA). Dieser Arbeitskreis arbeitet derzeit an einem Leitfaden zur Umsetzung der ISO 22361.

Kontakt zum Autor: Klaus.Bockslaff@Verismo.ch

Schnauber, Martin, Dr. rer. nat., Dipl.-Chem.

Dr. rer. nat. Dipl.-Chem. Martin Schnauber ist als Senior Consultant bei der Verismo GmbH tätig. Er verantwortet die Themenbereiche Notfall- und Krisenmanagement als Berater und Dozent in Seminaren und Schulungen.

Martin Schnauber bringt eine 15-jährige praktische Berufserfahrung als hauptamtlicher Notfallmanager in einem großen Industriepark mit 90 Unternehmen und 22 000 Mitarbeitern der chemischen und pharmazeutischen Industrie mit.

Kontakt zum Autor: Martin.Schnauber@verismo.ch

Zielsetzung und Inhalt der ISO 22361¹

Die neue Norm richtet sich im Wesentlichen an das Management mit strategischer Verantwortlichkeit. Die Betonung der neuen DIN ISO 22361 liegt in ihrer Methodik und in der grundsätzlichen Frage „Wie gehe ich in einer Krise vor? Wenn ich nichts mehr habe, habe ich dann wenigstens eine Vorgehensweise, eine Grundstruktur?“

Zielsetzung bei der Entwicklung der ISO 22361 im Zeitraum September 2019 bis November 2022 war es, für Organisationen jeglicher Art eine Orientierungshilfe für eine vorbildliche Vorgehensweise zum Krisenmanagement zu geben. Die strategischen Entscheidungsträger sollen dabei unterstützt werden, eine „Befähigung zum Krisenmanagement“ aufzubauen und zu erhalten. Dies ist für alle Phasen des Krisenmanagements: von der Planung, dem Betrieb bis zur ständigen Verbesserung. Die Norm soll sowohl bei der Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation, ein Krisenmanagement zu betreiben helfen und das Verständnis der Zusammenhänge erläutern. Die Herausforderungen des Krisenmanagements bis hin zum Erkennen der Komplexität, die auf ein Krisenteam im Einsatz zukommen, werden ebenso beleuchtet, wie die erfolgreiche Kommunikation während einer Krise und das Lernen aus der Krise.

Gliederung: Die ISO 22361 beinhaltet folgende Kapitel:

Kapitel 1 „Anwendungsbereich“ definiert den Gültigkeitsbereich, Kapitel 2 enthält die klassischen normativen Verweisungen und Kapitel 3 die „Begriffe und Definitionen. Im Kapitel 4 „Krisenmanagement: Kernkonzepte und Prinzipien des Krisenmanagements“ werden Kontext,

¹Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), Sicherheit und Resilienz - Krisenmanagement - Leitlinien (ISO 22361:2022); Deutsche Fassung EN ISO 22361:2022, erhältlich via <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-22361/357117954>

Grundgedanken und Grundsätze des Krisenmanagements dargelegt.

Der eigentliche operative Teil zum Krisenmanagement ist in der Norm in den Kapiteln 5 bis 9 enthalten. Die Kapitel 5 „Aufbau von Krisenmanagement Befähigungen“, 6 „Führung in der Krise“ und 7 „Strategische Entscheidungsfindung“ werden im weiteren Text ausführlicher behandelt. Kapitel 8 „Krisenkommunikation“ beschreibt die diesbezüglichen Anforderungen und Kapitel 9 „Training, Überprüfung und Lernen aus Krisen runden die Norm ab.

Kapitel 5: „Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement“

Um in einer beliebigen Organisation (Unternehmen, Behörde, Körperschaft des öffentlichen Rechts, Stiftung, Verein, Institution, etc.) eine Fähigkeit zum Krisenmanagement aufzubauen und zu erhalten, sind einige Elemente des Krisenmanagements und der Krisenmanagement-Prozess festzulegen und zu beschreiben.

Führung ist nicht nur in der Krisenstabsarbeit gefragt, sondern eine wesentliche Aufgabe der obersten Leitung beim Aufbau, Betrieb und der Verbesserung des Krisenmanagements (Kap. 5.2.2). Deshalb ist die Einbeziehung des Spitzenmanagements entscheidend, um die Zielsetzungen des Krisenmanagements und deren Zuschnitt mit der strategischen Ausrichtung und den Grundwerten der Organisation zu vereinbaren. Die oberste Leitung legt Strategie und Ziele fest und kommuniziert die Bedeutung und den Nutzen des Krisenmanagements top-down.

Weiterhin ist die obere Leitung für die Aufbauorganisation verantwortlich (Kap. 5.2.3), ernennt die notwendigen Funktionsträger, legt deren Ressourcen und Befugnisse fest und gibt Leitlinien für die Information und Kommunikation sowie die Qualitätssicherung und den Knowhow-Transfer im Nachgang zur Krisenbearbeitung.

Die Organisation soll bei den Mitarbeitern eine Kultur (Kap. 5.2.4) fördern, die ausgelegt ist auf die Erkennung von organisatorischen Risiken durch Meldung von kleineren Vorkommnissen, die eskalieren können (Steigerung des Risikobewusstseins und der Resilienz²) um das Engagement für das Krisenmanagement zu erhöhen. Das bedingt eine offene Kommunikation von Visionen, Zielen und Vorgaben sowie zugehörige Schulungen und Übungen.

Die Entwicklung des Bewusstseins, der Kenntnisse und Fertigkeiten führt zu einer positiven Einstellung zum Krisenmanagement. Hierzu sollen sowohl die reale Bearbeitung von Krisen als auch Schulungen und Übungen systematisch überprüft und ausgewertet werden. Dieses operationale Lernen führt zur ständigen Verbesserung der Fähigkeit zum Krisenmanagement (Kap. 5.2.5).

Im Krisenmanagement-Prozess (Kap. 5.3) werden Vorgaben zur Antizipation und Beurteilung sowie der Prävention und Schadenminderung für den Krisenfall gemacht. Für den Prozess sind die Bereitschaft der Krisenorganisation (Alarmierung und Verfügbarkeit), die Reaktion mit der Ablauforganisation, die Wiederherstellung (Rückkehr zur „Normalität“ unter Berücksichtigung strategischer Chancen mit Regeneration der Organisation und Plänen zur Weiterentwicklung) sowie die ständige Verbesserung mittels Debriefing, dem Lernen aus der Krise und der Umsetzung der Erkenntnisse zu beschreiben.

Kapitel 6: Führung in der Krise

Das Kapitel 6 beleuchtet die verschiedenen Facetten von „Führung in der Krise“. In Kap. 6.1 wird in einem Schaubild³ aufgezeigt, welche zentrale Führungsfertigkeiten und -eigenschaften für die Arbeit im Krisenteam benötigt werden, insbesondere für die Leitung des Krisenstabs. Aus dieser Zusammenstellung lässt sich für jede Funktion des Krisenstabs ein für die jeweilige Organisation

² Siehe auch: Ritz, Frank, Organisationale Resilienz, Bargstedt, U., Horn, G. van Vegten, A.: Resilienz in Organisationen stärken, S. 9, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2014

³ EN ISO 22361:2022, S. 30, in Anlehnung an Bild 4 - Führungsfertigkeiten in der Krise

spezifisches Anforderungsprofil extrahieren, welches bereits bei der Personalauswahl zur Besetzung der Funktion genutzt werden kann. Der Abgleich des Anforderungsprofils der jeweiligen Funktion mit dem Leistungsprofil des Kandidaten führt zu einer möglichst optimalen Besetzung der Funktion. Bei Bedarf kann weiterer Ausbildungs-, Schulungs- und Trainingsbedarf abgeleitet werden. Beispielsweise kann die bei G. Hofinger und C. Becker beschriebene Forderung „Bei Führungspersonen, zu deren Aufgaben Stabsarbeit gehört, sollten entsprechende Kompetenzen Teil der Auswahlkriterien sein oder gezielt entwickelt werden“⁴ bei konsequenter Nutzung der Vorgaben aus der ISO 22361 erfüllt werden.



Abb. 1: Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Führung in der Krise

Die Norm schreibt in Kap. 6.1.1⁵: „Die Fähigkeit, in einer Krise effektiv zu führen, sollte nicht als Folge der Ernennung oder des Status einer Person vorausgesetzt oder als selbstverständlich betrachtet werden (siehe 5.2.2). Manager, die ihren Ausbildungs- und Entwicklungsbedarf überprüfen, können die Krisenmanagementfertigkeiten als nützlich betrachten (siehe Bild 4). Es ist wichtig zu erkennen, dass manche Menschen nicht dazu geeignet sind, Krisensituationen zu bewältigen und das Krisenmanagement durchzusetzen, was im Rahmen ihrer Ausbildung und bei Übungen festgestellt werden kann.“

Mit den Ausführungen greift die Norm einen sehr heiklen Punkt auf. Der Erfolg der Arbeit eines Stabes hängt maßgeblich davon ab, dass es der Führung gelingt, die „Lösungsfindungskompetenz“ des gesamten Krisenteams zu fördern. Welches Persönlichkeitsbild braucht jemand in einer Krisensituation, einer Situation, in der er keine Lösung weiß, um sein Team dennoch zum Erfolg zu führen? Das ist wohl die hohe Kunst im Krisenmanagement, nicht einfach nur irgendeine Checkliste

⁴ Hofinger, G., Becker, C., Personalplanung und Auswahl für Unternehmens- und Verwaltungsstäbe in Hofinger, G., Heimann, R. (Hrsg.), Handbuch Stabsarbeit, 2. Aufl., Springer Verl., Berlin, 2022, S.361

⁵ EN ISO 22361:2022, S. 29

abzuarbeiten, sondern mit dem Krisenstab zu einer vernünftigen und guten Lösung zu kommen. Anforderungen wie z. B. „Emotionale Intelligenz“ zu erfüllen, sind eine große Herausforderung. In Kap. 6.1.2 enthält die Norm eine umfangreiche Zusammenstellung an Anforderungen für die „Funktion und Verantwortlichkeit der Leiter des Krisenstabes“.

Kap. 6.2 „Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion“ beschäftigt sich mit den Belastungen, die auf das Krisenmanagementteam einwirken und wie dennoch ein Wohlbefinden der beteiligten Personen erreicht werden kann.

Kapitel 7: Strategische Entscheidungsfindung in der Krise

Im Kapitel 7 beschreibt die Norm die strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall. Der besondere Wert dieses Kapitels liegt in der deutlichen Betonung der Schwierigkeiten der Entscheidungsfindung. Dabei werden nicht nur die Faktoren benannt, „warum Entscheidungsfindung herausfordernd sein kann“ (Kap. 7.2), sondern es werden auch die „Dilemmata, Verzögerung und Vermeidung von Entscheidungen“ (Kap. 7.3) und „Probleme bei der Entscheidungsfindung“ (Kap. 7.4) angeführt. Für die eigentliche Arbeit des Krisenstabes, d.h. die die „Effektive Entscheidungsfindung“ (Kap. 7.5) ist die operative Vorgehensweise der Stabsarbeit, wie in Kap. 5.3.5 „Reaktion“ beschrieben, von zentraler Bedeutung. Die Kernanforderung an die Vorgehensweise eines Krisenstabes im Ereignisfall ist es, sich nicht von der Dynamik der Situation in spontane Reaktionen treiben zu lassen, sondern den Prozess so zu gestalten, dass es möglich wird, aus der Reaktion zur eigenen Aktion zu gelangen und somit „vor die Lage zu kommen“⁶. Neu in der Norm ist hierbei die grundlegende Anerkennung des Führungszyklus im Krisenmanagement. Dieser dient dazu, im Ereignisfall die Arbeit des Krisenstabes zu steuern und ihm einen ablauftechnischen Rahmen zu geben. In einer Situation, in der der Stab eine konkrete Lösung zunächst nicht hat, sollen in hilfreichen Schritten die erforderlichen Einzelaufgaben, die die Basis einer geregelten Stabsarbeit sind, durchlaufen werden. Die Beherrschung eines systematischen Prozesses, der auf der Basis einer klaren Analyse der gegebenen Situation basiert, ist die notwendige Grundlage und beginnt bereits in der Anfangs- oder Chaosphase mit der Informationsbeschaffung und der Festlegung erforderlicher Sofortmaßnahmen. Ein derartiger Krisenmanagementzyklus in Anlehnung an „Bild 5 – Strategische Entscheidungsfindung in der Krise“⁷ aus der Norm ist in Abb. 2 grafisch dargestellt. Die einzelnen Schritte⁸ werden kurz erläutert:

1. Alarmierung: Nach der Entscheidung über die weitere Bearbeitung eines möglichen Krisenfalls im Krisenstab erfolgt die Einberufung der Stabsteilnehmer und es beginnt die Stabsarbeit.
2. Situation: Feststellung der Lage und Schaffung des Situationsbewusstseins, bei der Analyse und Beurteilung der Lage sind insbesondere folgende Faktoren zu klären: Was geht vor sich, was sind die Auswirkungen, welche Probleme sind vorhanden, welche Risiken bestehen? Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modells. Anhand einer Auswirkungsanalyse definiert der Krisenstab Möglichkeiten für den besten, schlechtesten und wahrscheinlichsten Ereignisfortlauf.
3. Ausrichtung: Nach der Identifizierung der relevanten Probleme: Welcher Endzustand wird gewünscht? Welche übergreifenden Werte und Prioritäten werden dabei als Grundlage und Leitfaden dienen? und Ausrichtung daran legt der Krisenstab die Zieldefinitionen unter Berücksichtigung der Richtlinien der Organisation für die Krisenbewältigung fest.

⁶ Bédé, A., „Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben in Hofinger, G, Heimann, R. (Hrsg.), Handbuch Stabsarbeit, 2. Aufl., Springer Verl., Berlin, 2022, S. 132

⁷ EN ISO 22361:2022, S. 33, in Anlehnung an Bild 5 - Entscheidungsfindung in der Krise

⁸ Bockslaff, K. in ISO 22361 Grundlage für ein modernisiertes Krisenmanagement, <KES> 2023*2, S. 16ff

4. Optionen: Der Krisenstab entwickelt verschiedene Handlungsoptionen und bewertet diese einschließlich der Vor- und Nachteile und der jeweiligen Herausforderungen im Hinblick auf den gewünschten Endzustand. Das Ergebnis ist eine nach Prioritäten geordnete Liste möglicher Maßnahmen.
5. Entscheidung: Der Krisenstab trifft eine Entscheidung oder Wahl im Einklang mit den strategischen Prioritäten und Werten der Organisation.
6. Beauftragung von Maßnahmen: Unter Berücksichtigung des Gesamtziels, der priorisierten Optionen und der verschiedenen funktionalen Perspektiven definiert und beauftragt der Krisenstab die erforderlichen Maßnahmen zur Lösung der Situation und zur Erreichung des gewünschten Endzustands (inkl. Dokumentation und Festlegung der Verantwortlichkeiten und der Termine).
7. Überprüfung: Durchführung einer Analyse der Zielerreichung und die Überprüfung und Beurteilung von Entscheidungen und deren Umsetzung sowie eine ständige Nachverfolgung der Umsetzung und der Effektivität der Maßnahmen vervollständigt den Krisenmanagementzyklus. Dabei werden beobachtete Stärken und Schwächen identifiziert und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt.
Der Zyklus wird so oft wiederholt, bis das Ende der Krise festgestellt wird.
8. Abschluss Stabsarbeit: Zur Wiederherstellungsphase gehört die Bewältigung der Auswirkungen einer Krise und die Rückkehr zur „Normalität“ bzw. die Anpassung an neue Umstände, wenn nach der Krise Veränderungen in der Organisation notwendig werden.

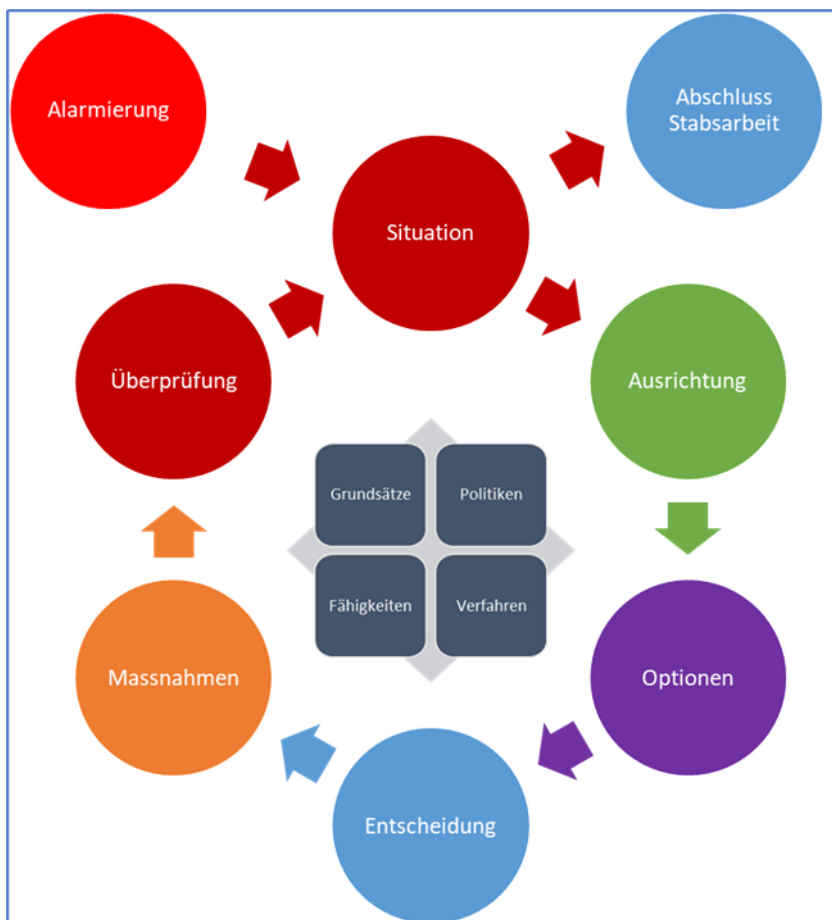


Abb. 2 Führungszyklus im Krisenstab

Kapitel 8 Krisenkommunikation und 9 Training, Überprüfung und Lernen aus Krisen

Auf die nähere Betrachtung der Kapitel 8 und 9 wird im Rahmen dieses Artikels verzichtet.

Überprüfung des Krisenmanagements einer Organisation nach der ISO 22361

Das Krisenmanagement einer Organisation kann nach der ISO 22361 auditiert und / oder einer Reifegradanalyse (GAP-Analyse) unterzogen werden. Dabei werden die vorgelegten Dokumente anhand der Vorgaben der ISO 22361 ausgewertet. Der Grad der Erfüllung der jeweils definierten Anforderungen wird anhand festgelegter Kriterien bewertet. Ein Vergleich mit dem gewünschten Sollzustand führt anschließend zur GAP-Analyse.

Nach der Festlegung des Soll-Wertes durch die zu prüfende Organisation erfolgt die Bewertung in jeweils 20 %-Schritten von nicht existent (0 %) über ad hoc (20 %), intuitiv (40 %), definiert (60 %), managed (80 %) bis zu optimiert (100 %). Das Ergebnis der GAP-Analyse wird in einem Netzdiagramm dargestellt (s. Abb. 3).

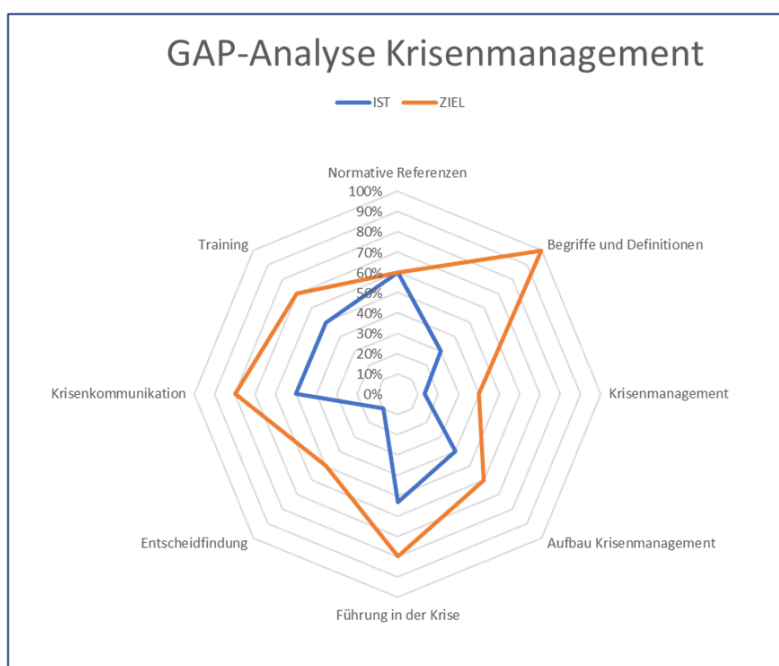


Abb. 3 GAP-Analyse Krisenmanagement

SWOT-Analyse der DIN EN ISO 22361

Die DIN EN ISO 22361 wurde einer SWOT-Analyse unterzogen.

Strength (Stärken):

- Die Norm bietet einen umfassenden Text zum Thema Krisenmanagement
- Es erfolgt eine klare Unterscheidung zwischen Ereignis- und Krisenmanagement
- Sie ist für alle Organisationen jeglicher Größenordnung anwendbar
- Die Bedeutung der Führung in der Krise steht im Fokus
- Die persönlichen Anforderungen an die Führungskräfte werden sehr stark hervorgehoben
- Besonderer Wert liegt auf der Bedeutung der strategischen Entscheidungsfindung in der Krise
- Grundsätze der Entscheidungsfindung beinhalten einen stringenten Führungszyklus

Weakness (Schwächen):

- Die Beschreibungen in der Norm sind teilweise sehr umfangreich und gelegentlich redundant
- Die Interaktion zwischen mehreren Stäben (z. B. lokal / regional / global) einer Organisation ist nicht Bestandteil
- Die Anforderungen an die Digitalisierung von Krisenstäben (hybrid / vollständig online) sind nicht enthalten
- Die Abgrenzung und Interaktion der verschiedenen Managementsysteme BCM, RM, NM, ITSCM, integrierte Managementsysteme, etc. werden nicht erläutert

Opportunities (Chancen):

- Die ISO 22361 überwindet Länder- und Staatsgrenzen und ist somit international anwendbar
- Das Krisenmanagement einer Organisation kann nach der ISO 22361 auditert und / oder einer Reifegradanalyse unterzogen werden

Threats (Risiken)

- Die Anforderungen in der Norm sind zu „weich“ formuliert: z. B.: „soll / sollte“, wodurch eine Zertifizierung erschwert wird
- Es gibt noch keine akkreditierten Zertifizierer

Fazit

Es ist zu wünschen, dass die ISO 22361 weit verbreitete Akzeptanz finden wird. Doch das wird wohl nicht ohne Friktionen ablaufen. Denn die neue Norm lenkt den Fokus der Betrachtung weg von der Frage der Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation.⁹

In der Norm DIN ISO 22361 wird Bedeutung der Führung in der Krise und der persönlichen Anforderungen stark hervorgehoben. Auch die Bedeutung der strategischen Entscheidungsfindung in der Krise wird betont. Die dort niedergelegten Grundsätze der Entscheidungsfindung enthalten eine stringent zu befolgenden Führungszyklus.

Die neue Norm lässt aber auch noch Handlungsfelder offen. Eine besondere Stärke des Krisenmanagements ist die Möglichkeit zur Verwendung einer Vorgehensweise in einer unbekanntem und sehr stark fordernden Situation. Der Aspekt der „Lösungsfindung in einer unbekanntem Situation“ ist in der Norm angedeutet, könnte aber bei den Herausforderungen noch stärker herausgearbeitet werden.

In den Krisen der jüngsten Zeit haben die Organisationen viel Erfahrung mit der digitalen Krisenstabsarbeit sammeln können. Die modernen Anforderungen an ein digitales Krisenmanagement bzw. einen Remote-Betrieb sind bisher in der Norm nicht berücksichtigt. Sie sollten bei der Weiterentwicklung berücksichtigt werden. Dabei ist zu betrachten, welche Möglichkeiten und Schwierigkeiten sich aus der Digitalisierung des Krisenmanagements ergeben können.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Internationalisierung des Krisenmanagements. Es sind Regeln dafür auszuarbeiten, wie die Zusammenarbeit an mehreren Standorten einer Organisation erfolgen soll. Dabei ist zu klären, was lokal geregelt oder zentral koordiniert werden kann. Die dafür notwendigen Vorgehensweisen sind zu definieren.

Ausblick

Bei der Beobachtung der aktuellen Situation fallen die folgenden Punkte ins Auge:

⁹ Bockslaff, K. in ISO 22361 Grundlage für ein modernisiertes Krisenmanagement, <KES> 2023*2, S. 21f

1. Die Herausforderungen für das Krisenmanagement einer Organisation sind z. B. während der Ukraine Krise wesentlich komplexer als während der Corona Krise.
2. Der Stellenwert des Krisenmanagements in den Unternehmen und Organisationen hat sich durch die Erfahrungen deutlich verbessert.
3. Insbesondere die Bedeutung einer strukturierenden Methodik hat sich durchgesetzt.
4. Die Herausforderungen des „Führens in der Krise“ sind deutlich von der „Führung in der Linie“ zu unterscheiden.
5. Es gibt noch ein Leben in den Unternehmen / Organisationen außerhalb des Krisenraumes und nach der Krise.

Für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass Krisenmanagementsysteme sich an den Anforderungen der ISO 22361 ausrichten werden. Die Erfahrungen mit den aktuellen Krisen in diesen stürmischen Zeiten wird die Grundlage dafür bieten, dass sich eine stringente Führungsmethodik durchsetzen und in geeigneten Handbüchern auch in angemessener Weise beschrieben wird.

Moderne Krisenmanagement Tools werden die Möglichkeiten der Digitalisierung über Alarmierungslösungen hinaus nutzen und in einem „Verbund der Systeme“ verknüpft werden. Damit wird die Grundlage geschaffen, um den Anforderungen des modernen Krisenmanagements mit seinen enormen Herausforderungen gerecht zu werden.

Schließlich bietet die neue Norm ISO 22361 die Möglichkeit, den Umsetzungsgrad seiner Anforderungen an einem international anerkannten Standard zu messen und zu auditieren. Die Diskussion mit dem Argument, „wir haben doch schon alles“ könnte damit beendet werden.