



vfdb Referat 9

Betriebliches Gefahrenabwehr- und Krisenmanagement

Leitfaden Krisenmanagement für Behörden und Unternehmen

orientiert sich an

DIN EN ISO 22361: 2022-11

Sicherheit und Resilienz **Krisenmanagement - Leitlinien**



Technischer Bericht

vfdb
TB 09-01
Mai 2021

Leitfaden Krisenmanagement für Behörden und Unternehmen

Herausgegeben vom Referat 9 betriebliches Gefahrenabwehr- und Krisenmanagement

Autoren: Benno Fritzen, Stephan Hummel, Dr. Jörg Schmidt

1. Auflage, Mai 2021

Haftungsausschluss: Dieses Dokument wurde sorgfältig von den Experten der vfdb erarbeitet und vom Präsidium der vfdb verabschiedet. Der Verwender muss die Anwendbarkeit auf seinen Fall und die Aktualität der ihm vorliegenden Fassung in eigener Verantwortung prüfen. Eine Haftung der vfdb und derjenigen, die an der Ausarbeitung beteiligt waren, ist ausgeschlossen.

Vertragsbedingungen: Die vfdb verweist auf die Notwendigkeit, bei Vertragsabschlüssen unter Bezug auf vfdb-Dokumente die konkreten Leistungen gesondert zu vereinbaren. Die vfdb übernimmt keinerlei Regressansprüche, insbesondere auch nicht aus unklarer Vertragsgestaltung.

© vfdb - Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e. V., 2021
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der vfdb unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Technisch-Wissenschaftlicher Beirat (TWB)
der Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e.V. (vfdb)
Postfach 4967, 48028 Münster

www.vfdb.de

https://www.vfdb.de/media/doc/technischeberic/hte/TB_09_Leitfaden_Krisenmanagement.pdf

ISO 22361: 2022-10
 Security and resilience
Crisis management – Guidelines



EN ISO 22361: 2022-10
 Security and resilience
Crisis management – Guidelines



DIN EN ISO 22361: 2022-11
 Sicherheit und Resilienz
Krisenmanagement - Leitlinien



- Die Norm kommt aus der Wirtschaft
- Es werden **Grundsätze, Prozesse und Praktiken** beschrieben aber keine Zuständigkeiten benannt
- Die Norm richtet sich an das **Spitzenmanagement** (mit strategischer Verantwortung) der jew. Organisation sowie an die für den Aufbau eines Krisenmanagements verantwortlichen Personen

DIN EN ISO 22361: 2022-11
 Sicherheit und Resilienz
Krisenmanagement - Leitlinien



- KM erfordert eine **Vorbereitung** darauf, dass etwas **Unvorhergesehenes** eintritt.
 - Dazu braucht es **Pläne** und **Standard-Routinen**
 - aber auch **flexible Instrumente**
 - und die **Flexibilität**, in der Lage neue Instrumente zu etablieren.

DIN EN ISO 22361: 2022-11
Sicherheit und Resilienz
Krisenmanagement - Leitlinien



Die Bundesregierung

Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen

Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015–2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022–2030



2.4. Die Zusammenarbeit zwischen Staat und nichtstaatlichen Akteuren intensivieren

Die Ziele der Resilienzstrategie können nur erreicht werden und einen echten Mehrwert für den Schutz der Bevölkerung in Deutschland erbringen, wenn auch nichtstaatliche Akteure in den Umsetzungsprozess einbezogen werden. Dafür ist es notwendig, interdisziplinäre Ansätze und das Wissen aus allen Sektoren zusammenzubringen und die Interessen und Bedarfe aller Akteure (Staat, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Medien und Privatwirtschaft) zu berücksichtigen.

Ausgangsbasis und institutioneller Kern für die Umsetzung des Sendai Rahmenwerks in Deutschland ist die IMAG Sendai. Ihr Ziel ist es u. a., eine ressortübergreifende Umsetzung des Sendai Rahmenwerks zu fördern. Die Nationale Plattform stellt eine erweiterte Kooperationsplattform dar, die in Zukunft auch nichtstaatlichen Akteuren zum Austausch dienen soll. Etablierte Netzwerke der Bundesregierung wie der UP KRITIS oder das Experten-Netzwerk des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV) und deren Forschungsergebnisse stellen hierfür erste Anknüpfungspunkte dar.

- ▶ **lokale und interdisziplinäre Vernetzungsforen** wie Runde Tische zum institutionalisierten Austausch über unterschiedliche Themen im Bereich des Katastrophenrisikomanagements auf allen Verwaltungsebenen und unter Einbindung nichtstaatlicher Akteure fördern,
- ▶ mit Hilfe von Regelwerken normgebender Gremien und Fachverbände **verbindliche Standards** zur systematisierten und sektorenübergreifenden **Zusammenarbeit** unterschiedlicher Akteure im Katastrophenrisikomanagement entwickeln (vgl. sektorenspezifische Anwendungsbereiche in Handlungsfeld 3).

Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen • 35

3.3. Wirtschaft und Energie

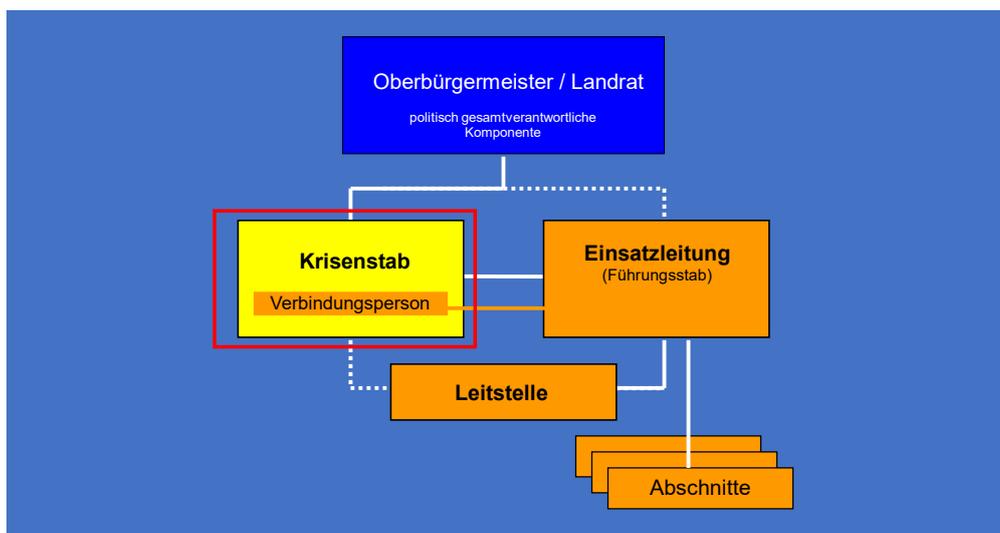
Eine resiliente Wirtschaft ist zentraler Bestandteil einer resilienten Gesellschaft. Das Katastrophenrisikomanagement in der Wirtschaft ist dabei nicht nur wichtig, um Geschäftskontinuität und Existenzgrundlagen zu sichern, sondern auch, um kritische Dienstleistungen wie beispielsweise die Strom- und Gasversorgung oder die Telekommunikation aufrechterhalten zu können. Die makroökonomischen Auswirkungen von Katastrophen folgen häufig einer komplexen, oft auch zeitlich verzögerten und länderübergreifenden Wirkungskette und schlagen sich zum Teil noch mehrere Jahre im Bruttoinlandsprodukt, in der Inflationsrate und in den Handelsbilanzen nieder. Im Sinne eines umfassenden Katastrophenrisikomanagements werden für die Wirtschaft und den Energiesektor folgende Maßnahmen empfohlen:

- ▶ Modelle von **öffentlich-privaten Partnerschaften** fördern, um verstärkt gemeinsame gemeinwohlorientierte Interessen und Ziele im öffentlichen und privaten Sektor bei der Steuerung und beim Management von Katastrophenrisiken verfolgen zu können, einschließlich grenzüberschreitender Partnerschaften für Dienstleistungen im Katastrophenrisikomanagement wie beispielsweise im Rahmen der Initiative Intelligente Vernetzung,

▶ die **Rahmenbedingungen** für das Risikomanagement (einschließlich Risikoanalysen) und die Gefahrenabwehr von Unternehmen im Zuge der Überarbeitung bestehender und der Entwicklung neuer Gesetze und europäischer Normen und Richtlinien verbessern,

- ▶ Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz von **Liefer- und Produktionsketten** von Unternehmen, die in globalen Wertschöpfungs-systemen agieren, unter den Kriterien der Redundanz, Diversität, Anpassungsfähigkeit und Modularität vorantreiben,

Krisenmanagement



Krisenmanagement

Hinweise zur Bildung von Stäben der administrativ – organisatorischen Komponente (Verwaltungsstäbe - VwS)

gebilligt durch die IMK im November 2003

Verwaltungsstab gem. Hinweise der IMK 2003				
Leiter/in des Verwaltungsstabes				
ereignisbezogene Mitglieder HVB (z.B.)	ständige Mitglieder HVB	Geschäftsführende Mitglieder	ständige Mitglieder extern	ereignisbezogene Mitglieder extern (z.B.)
Ämter (insbesondere der Haushaltsstellen)	Sicherheit und Ordnung Führungsstab (Verbindungsperson) Katastrophenschutz Gesundheit Umwelt Soziales	Koordinierungsgruppe des Stabes (KGS) mit den Bereichen: - Innerer Dienst sowie - Lage und Dokumentation Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA)	Polizei (Verbindungsperson)	kreisangehörige Gemeinden Forstverwaltung Feuerwehr Hilfsorganisationen THW Bundeswehr EVU ÖPNV

Krisenmanagement



Lokale Regelungen
Untere KatS-Behörden
Kreise / kreisfreie Städte



Empfehlung IMK
Oberste KatS-Behörden
Länder(-Innenministerien)



(???)
Zivilschutz-Behörde
Bund



vfdb Referat 9

Betriebliches Gefahrenabwehr- und Krisenmanagement

Leitfaden

**Krisenmanagement
für Behörden und Unternehmen**



Gliederung des Leitfadens

- 1 Krisenmanagement: Strategie zum Überleben
- 2 Definition „Krisenmanagement“
- 3 Grundprinzipien des Krisenmanagements**
- 4 Rahmenbedingungen für ein Krisenmanagement
- 5 Krisenmanagement: Planung und Umsetzung



Gliederung des Leitfadens

5. Krisenmanagement: Planung und Umsetzung

- 5.1 Verantwortung für das Krisenmanagement
- 5.2 Strukturen im Krisenmanagement
- 5.3 Stabsarbeit als Instrument zur effektiven Steuerung
- 5.4 Arbeitsweisen und Prozesse in Krisenstäben
- 5.5 Krisenmanagement-Plan

Grundprinzipien des Krisenmanagements



Prinzip 1: Krisenmanagement ist Chefsache

Um schnelle und eindeutige Entscheidungen treffen zu können, muss eine von der Organisation autorisierte Person mit der Führung des Krisenmanagements beauftragt werden und mit allen erforderlichen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein.

Prinzip 2: Krisenmanagement heißt Führung

Beim Krisenmanagement geht es darum, unter hochgradig unsicheren und unstrukturierten Randbedingungen die Ziele oder den Auftrag der Organisation effektiv umsetzen zu können. Dabei kann es erforderlich werden, Ziele, Strategien und teilweise auch Strukturen kurzfristig zu ändern oder anzupassen.

Grundprinzipien des Krisenmanagements



Prinzip 3: Krisenmanagement erfordert persönliche Eignung und Kompetenz

Die in der Krise führenden Personen müssen auch tatsächlich Führungspersonen sein und Führungspersönlichkeiten darstellen. Hohes und höchstes spezifisches (aber selektives) Fachwissen befähigt nicht allein zur Führung im Krisenmanagement.

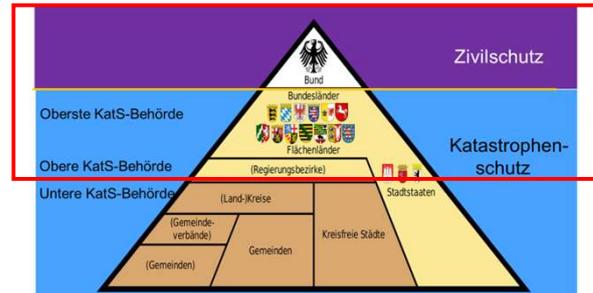
Nur wer Krisenmanagement gelernt und regelmäßig geübt hat, sollte auch in der Krise das Management übernehmen bzw. übertragen bekommen.

Prinzip 4: Krisenmanagement heißt Kommunikation

Die in der Krise führenden Personen müssen wissen, wo sie stehen und was sie zu tun (und zu lassen) haben. Sie müssen sagen, was sie tun und warum sie manches (Erwartetes) ggf. nicht tun. Dabei muss die Kommunikation ehrlich und transparent sein.

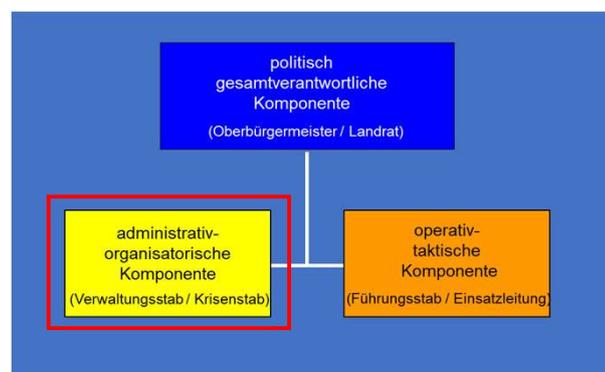
Situationsbeschreibung

- wir haben kein Erkenntnis-Problem, wir haben ein **Umsetzungs**-Problem
- Das Umsetzungs-Problem besteht nicht auf der kommunalen Ebene, sondern oberhalb, **auf der Ebene von Bund und Ländern**



Situationsbeschreibung

- Das Umsetzungs-Problem bei Bund und Ländern besteht vorrangig im Bereich der **administrativ-organisatorischen** Komponenten, nicht im Bereich der operativ-taktischen Komponenten



**Fazit:**

- *Krisenmanagement ist eine „Disziplin“, in der das TOP-Management beweisen kann (und muss), dass es „Management“ wirklich kann.*
- *Krisenmanagement heißt „führen“ und erfordert daher wirkliche **Führungs**kräfte*
- *Führungskräfte und Mitglieder eines Krisenstabes können (und müssen) Krisenmanagement lernen*