

The DIN logo consists of the letters 'DIN' in a bold, blue, sans-serif font, centered within a white square. This square is positioned on a dark blue background that is part of a larger graphic overlay on the left side of the image. The background of the entire slide is a photograph of a modern, multi-story office building with a glass and metal facade, featuring a prominent glass-enclosed corner. A tree is visible on the right side of the building.

DIN

Inhalte von DIN EN ISO 22361:2023-02
„Sicherheit und Resilienz —
Krisenmanagement — Leitlinien für die
Entwicklung einer Strategie“
(ISO 22361:2022)

Anwendungsbereich



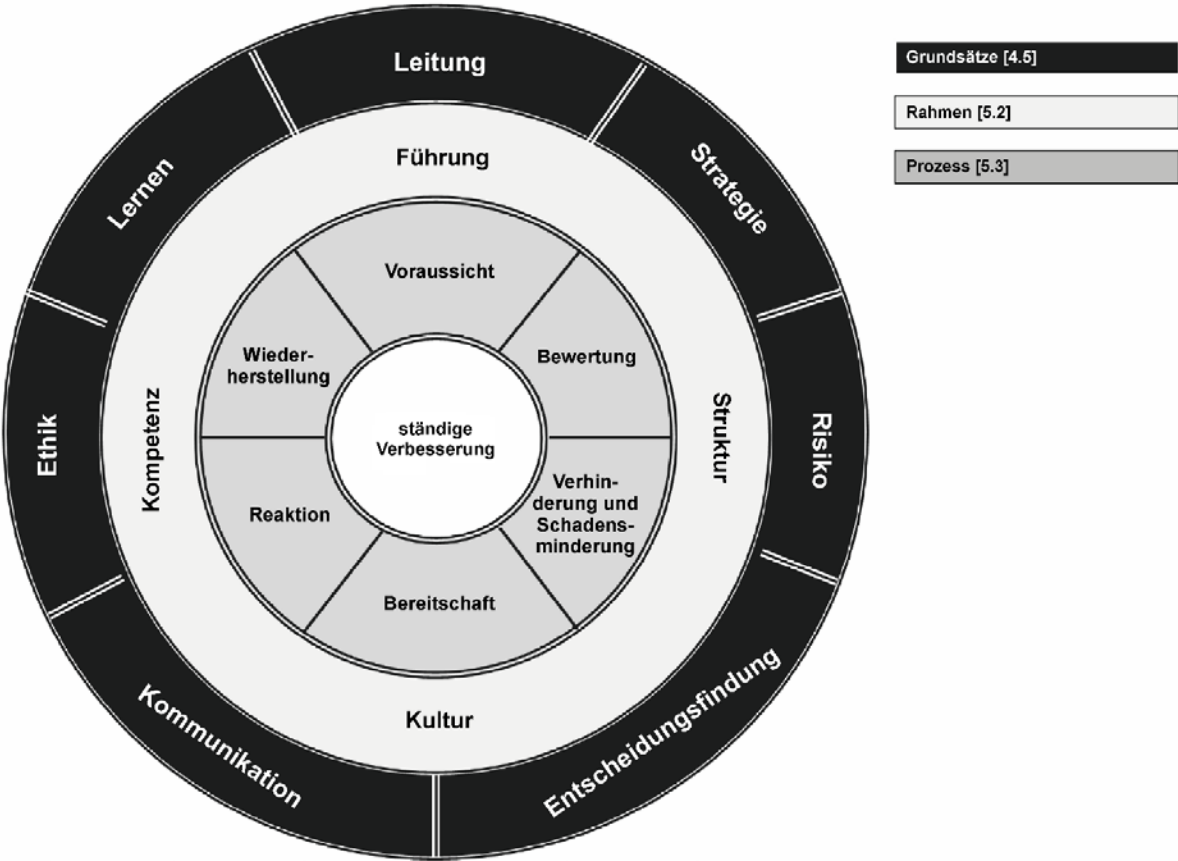
Diese Internationale Norm enthält Leitlinien für das Krisenmanagement, die Organisationen dabei helfen sollen, ihre Fähigkeit zum strategischen Krisenmanagement zu planen, einzurichten, aufrechtzuerhalten, zu überprüfen und ständig zu verbessern. Diese Leitlinien können jeder Organisation dabei helfen, eine Krise zu identifizieren und zu bewältigen.

Zu den zu berücksichtigenden Elementen gehören:

- Kontext, Kernkonzeptionen, Grundsätze und Herausforderungen des Krisenmanagements (Abschnitt 4);
- Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement (Abschnitt 5);
- Führung im Krisenfall (Abschnitt 6);
- die Herausforderungen und die Komplexität, mit denen ein Krisenstab im Einsatz konfrontiert ist (Abschnitt 7);
- Kommunikation im Krisenfall (Abschnitt 8);
- Schulung, Validierung und Lernen aus Krisen (Abschnitt 9).

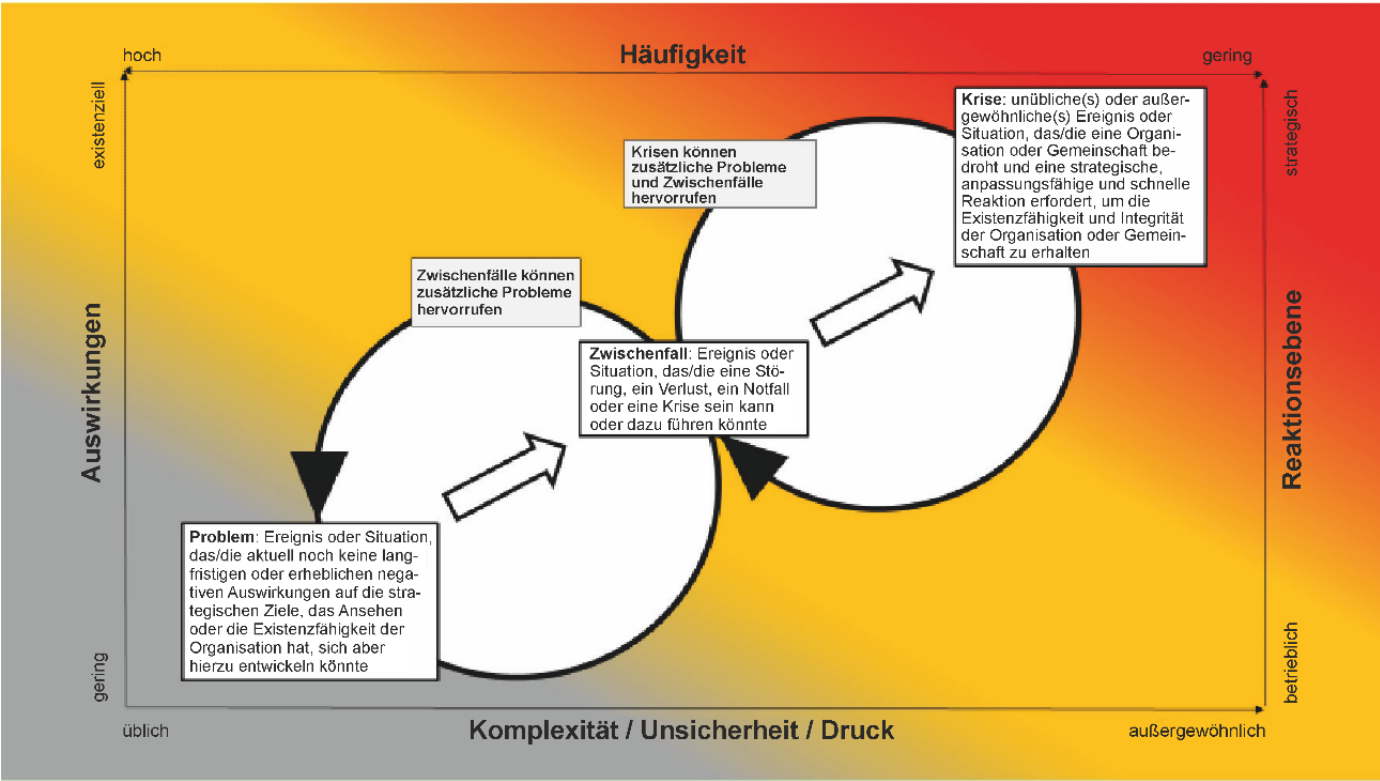
Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement: Grundsätze, Rahmen und Prozess

Bild 1 der DIN EN ISO 22361



Beziehungen zwischen Problemen, Zwischenfällen und Krisen sowie deren Merkmale

Bild 2 der DIN EN ISO 22361



Grundsätze des Krisenmanagements



Die folgenden Grundsätze bilden die Grundlage für die Bewältigung von Krisen durch Festlegung des Rahmens, der Prozesse und des Aufbaus von Fähigkeiten des Krisenmanagements.

Grundsatz A – Leitung ←

Krisenmanagement hängt von einer effektiven Leitung auf allen Ebenen der Organisation ab

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement hängt von einem klaren Verständnis der Strukturen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ab.

Die Kapazität von Mitarbeitern, auf eine Krise zu reagieren, wird davon beeinflusst, ob sie ihre Funktionen und Verantwortlichkeiten verstehen und ob sie ausreichend geschult sind, um den Anforderungen der Krise kompetent und selbstsicher gerecht zu werden.

Grundsatz B – Strategie ←

Krisenmanagement ist eine strategische Fähigkeit

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung der Fähigkeit zum Krisenmanagement hängen davon ab, dass die Führung den Wert und die Bedeutung des Krisenmanagements für die Organisation kommuniziert, Ziele festlegt und Ressourcen zum Erreichen dieser Ziele bereitstellt.

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement orientiert sich an den Grundwerten und Prioritäten der Organisation sowie an den möglichen Folgen und Auswirkungen der Krise.

Grundsatz C – Risiko ←

Die Fähigkeit zum Krisenmanagement ist dynamisch und beruht auf effektivem Risikomanagement

Ein anpassungsfähiges und rechtzeitiges Krisenmanagement hängt von einem Situations- und Risikobewusstsein ab, das die Organisation in die Lage versetzt, ihre interne und externe Umgebung aktiv zu überwachen und ihre potenziellen Anfälligkeiten und Chancen zu beurteilen.

Ein effektives Management von Veränderungen, Risiken und einer dynamischen Umgebung ermöglicht es der Organisation, Krisen vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Fähigkeit einer Organisation zur Krisenbewältigung ist ein Maß für ihre Kapazität, sich zu wandeln und anzupassen, unter sich ändernden Umständen Chancen zu schaffen und agil und flexibel zu arbeiten.

Die Organisation sollte ihre Risikomanagementaktivitäten in die Kerngeschäftsfunktionen integrieren, um ihre Kapazität zu verbessern, eine potenzielle Krise und sich ändernde Umstände vorherzusehen und darauf zu reagieren.

Grundsätze des Krisenmanagements



Die folgenden Grundsätze bilden die Grundlage für die Bewältigung von Krisen durch Festlegung des Rahmens, der Prozesse und des Aufbaus von Fähigkeiten des Krisenmanagements.

Grundsatz D – Entscheidungsfindung ←

Effektive Entscheidungsfindung erfordert gutes Informationsmanagement, Situationsbewusstsein und Verständnis der Interessen von Beteiligten

Führungskräfte in der gesamten Organisation sollten sich durch Situationsbewusstsein und Informationsmanagement ein Wissen aufbauen, um Entscheidungen auf Grundlage gesicherter Informationen, Logik und Urteilsvermögen sowie auf Grundlage des Vorhersehens der Auswirkungen möglichen Folgen zu treffen.

Die Organisation sollte bei allen Entscheidungen ihre strategischen Zielsetzungen, Grundwerte und Prioritäten berücksichtigen.

Grundsatz E – Kommunikation ←

Krisenmanagement erfordert effektive Kommunikation

Die Organisation sollte genaue, glaubwürdige und aktuelle Informationen an Beteiligte (einschließlich solcher innerhalb der Organisation) weitergeben, um ihre Fähigkeit zum Krisenmanagement auszubauen und ihr Ansehen und ihre Integrität zu schützen.

Grundsatz F – Ethik ←

Die Reaktion einer Organisation auf eine potenzielle Krise orientiert sich an ihren Grundwerten und ethischen Erwartungen

Die Demonstration angemessener ethischer Grundsätze und Werte erhöht die Unterstützung durch interessierte Parteien, schafft Vertrauen und trägt zum Schutz und zur Verbesserung von Marke und Ansehen bei.

Grundsatz G – Lernprozesse ←

Die Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement wird durch Lernprozesse innerhalb der Organisation verbessert

Eine Organisation lernt, indem sie sicherstellt, dass die Menschen, deren Rollen und Verantwortlichkeiten sich auf das Krisenmanagement beziehen, durch Schulungen, Übungen und Lernen aus internen und externen Erfahrungen kompetent sind.

Krisenmanagementprozess



Vorhersage

Die Organisation sollte potenzielle Krisen vorhersehen, indem sie Folgendes einrichtet:

- Früherkennungsprozesse für die Identifikation potenzieller Krisen, die möglicherweise mittel- bis langfristig auftreten, und solcher, die möglicherweise mit sehr kurzer Vorwarnzeit eintreten;
- Prozesse zur Identifikation potenzieller Krisen und für das Management der Eskalation der Warnung auf die angemessene Ebene und zur Information der Krisenreaktion;
- Systeme zur Frühwarnung vor potenziellen Krisen;
- Angemessene Hinterfragung von Entscheidungen und Strategien.

Krisenmanagementprozess



Beurteilung

Die Organisation sollte potenzielle Krisen beurteilen, indem sie für Folgendes sorgt:

- ein gut nachvollziehbares und integriertes Verhältnis zwischen den Risikomanagementaktivitäten und dem Geschäftsbetrieb sowie der Führung;
- Anerkennung und Akzeptanz, dass sich Krisen unabhängig von der Effektivität bestehender Kontrollen entwickeln können und dass eine Vorbereitung der Organisation notwendig ist, um diese wirksam zu bewältigen;
- Verhaltensweisen, die das Situationsbewusstsein fördern;
- schnelle Erkennung und Eskalation von Problemen und Zwischenfällen;
- ein Verständnis der Risikoumgebung, in der die Organisation tätig ist.

Führung im Krisenfall



Die Führung benötigt exzellente zwischenmenschliche Fertigkeiten wie Konsensbildung, Teamarbeit, Flexibilität, Kommunikation und die Fähigkeit, innerhalb der bestehenden Zeitvorgaben Optionen zu finden. Führungskräfte müssen mit den Unsicherheiten, die Krisen mit sich bringen, umgehen können und in der Lage sein, eine Organisation kohärent durch sehr verworrene Situationen zu führen.



Führungsfertigkeiten im Krisenfall

Bild 4 der DIN EN ISO 22361

Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskraft/-kräfte für Krisenfälle



- a) sicherstellen, dass die Stäbe und Teams aktiviert sind und arbeiten;
- b) die Sitzungen des Krisenstabs leiten, deren Termine und Häufigkeit festlegen und die Tagesordnung vorgeben;
- c) die Zusammensetzung und Leistung des Krisenstabs und des unterstützenden Personals im Verlauf der Krise überprüfen und gegebenenfalls anpassen;
- d) ein gemeinsames Situationsbewusstsein fördern;
- e) die Fakten und Denkweisen in einer Krise zu hinterfragen und Krisenstab zu ermutigen, dies ebenfalls zu tun. Dies kann eine Remonstrationsaktion beinhalten;
- f) die Strategie bestimmen, das strategische Ziel festlegen und Zielsetzungen für die verschiedenen Teams und Abteilungen identifizieren, die zur Reaktion beitragen;

Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskraft/-kräfte für Krisenfälle



- g) die Strategie kontinuierlich überprüfen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen, wobei sie sicherstellt/en, dass die Abteilungen, Teams und Agenturen regelmäßig über ihre Ziele berichten und angemessene Fortschritte erzielen;
- h) umfassende Konsultationen durchführen und das Spitzen-Management über Fortschritte, Strategie und erforderliche Maßnahmen informieren;
- i) die Schaffung eines organisationsübergreifenden Konsenses fördern, gegebenenfalls unter Angabe der Gründe, warum ein Ratschlag oder eine Empfehlung nicht befolgt wird;
- j) Dilemmata erkennen und verstehen, dass es notwendig ist, dass eine Entscheidung auf der Grundlage der zum jeweiligen Zeitpunkt bekannten Fakten getroffen werden muss;
- k) sicherstellen, dass Entscheidungen auf den besten zum jeweiligen Zeitpunkt verfügbaren Informationen beruhen, angemessen, verhältnismäßig, notwendig, ethisch und rechtlich vertretbar sind und mit den Werten der Organisation übereinstimmen;
- l) sicherstellen, dass Entscheidungen und die Gründe für diese Entscheidungen aufgezeichnet und dokumentiert werden, um eine Überprüfung und Analyse nach dem Ereignis zu ermöglichen, damit Erkenntnisse daraus gewonnen werden können;

ff.

Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall

Im Kern geht es bei der Krisenreaktion darum, Entscheidungen auf der Grundlage der besten verfügbaren Informationen zu treffen und diese Entscheidungen in Anweisungen und Maßnahmen umzusetzen, die die Reaktion der Organisation auf die Ereignisse steuern, die Auswirkungen der Krise minimieren und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind.

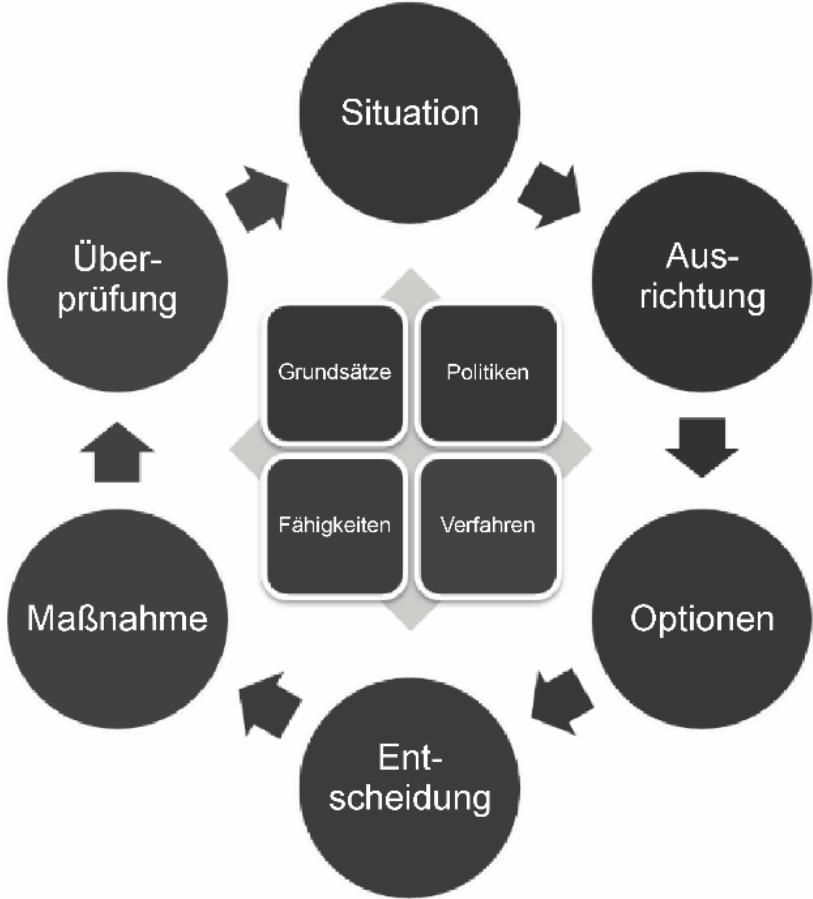
Es steht eine Vielzahl von Entscheidungsfindungsmodellen zur Verfügung, bei denen drei Aspekte im Vordergrund stehen:

- Lage: Situationsbewusstsein beinhaltet die angemessene Kenntnis der folgenden Faktoren: Was geht vor sich? Was sind die Auswirkungen? Was sind die Probleme? Was sind die Risiken? Was könnte passieren? Was wird in dieser Hinsicht unternommen?
- Ausrichtung: Welcher Endzustand wird gewünscht? Was ist die Zielsetzung der Krisenreaktion? Welche übergreifenden Werte und Prioritäten werden dabei als Grundlage und Leitfaden dienen?
- Maßnahme: Die Wirksamkeit der Maßnahmen sollte überwacht und darüber berichtet werden. Was muss entschieden werden? Was muss wann getan werden, um die Situation zu lösen und den gewünschten Endzustand zu erreichen?

Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall

Zur grundlegenden Entscheidungsfindung gehören: die Feststellung der Lage, die Identifizierung der relevanten Probleme, die Entwicklung von Handlungsoptionen, die Beurteilung der Optionen im Hinblick auf den gewünschten Endzustand und das Treffen einer Entscheidung oder Wahl, die mit den Werten und den strategischen Prioritäten der Organisation übereinstimmen sollte.

Idealerweise folgt auch die strategische Entscheidungsfindung in einer Krise einem Prozess, wie in Bild 5 dargestellt.



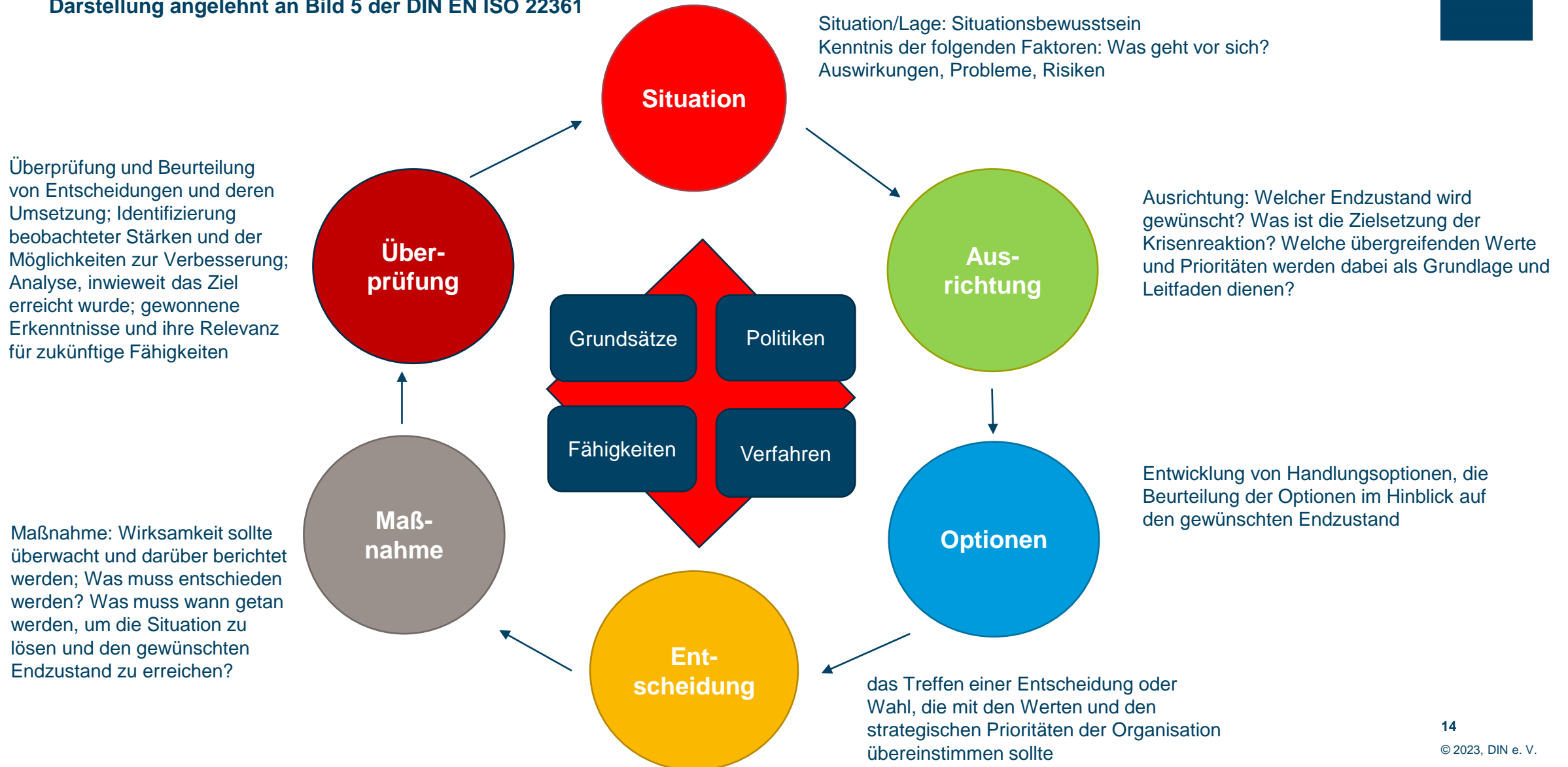
Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall

Bild 5 der DIN EN ISO 22361

Erläuterung der strategischen Entscheidungsfindung



Darstellung angelehnt an Bild 5 der DIN EN ISO 22361



Vorbereitung auf eine Krise

Krisenkommunikationsplan

Der Krisenkommunikationsplan sollte beinhalten:

- Entwürfe erster Stellungnahmen;
- Leitlinien für Mitarbeiter, die Anrufe entgegennehmen;
- Informationsblätter und Pressemappen;
- Orte für Pressekonferenzen;
- Liste der zu nutzenden Medienkanäle;
- Instrumente und Systeme für die Überwachung und Einbindung sozialer Medien;
- Liste der beteiligten Gruppen und ihrer Aufgaben und Funktionen;
- Kontaktinformationen für Ressourcen, einschließlich der Ansprechpartner.



Der Krisenkommunikationsplan sollte:

- eine strukturierte Konzeption für die Durchführung der Kommunikation vorsehen;
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zuweisen;
- Verfahren und bewährte Maßnahmen für Bekanntmachungen festlegen;
- die Optionen für die Bereitstellung von Ressourcen auch zur Deckung einer hohen Nachfrage identifizieren.

Krisenmanagement



Krisenfall

01

Wesen und Merkmale von Krisen
Ursachen von Krisen

02

Aufbau einer Fähigkeit zum
Krisenmanagement

03

04

Krisenmanagementprozess
Reaktion, Wiederherstellung

05

Führung und strategische
Entscheidungsfindung im
Krisenfall

06

Krisenkommunikation



Norm zu beziehen unter

www.beuth.de



NORM [NEU] | 2023-02

DIN EN ISO 22361:2023-02

Sicherheit und Resilienz - Krisenmanagement - Leitlinien
(ISO 22361:2022); Deutsche Fassung EN ISO 22361:2022

Dieses Dokument wurde vom Arbeitsausschuss NA 031-05-02 AA
„Organisations- und Steuerungsnormen für den Bevölkerungsschutz“
im DIN Normenausschuss Feuerwehrwesen (FNFW) erarbeitet. Dieses
Dokument ...

Dr. Bärbel Wernicke
Abteilungsleiterin Leben und Umwelt (LUW)

baerbel.wernicke@din.de

+49 (0) 30 2601-2858

DIN

Deutsches Institut für Normung e. V.

Am DIN-Platz

Burggrafenstraße 6

10787 Berlin

www.din.de



The DIN logo, consisting of the letters 'DIN' in a bold, white, sans-serif font, centered within a white square. The square is set against a background of horizontal stripes in shades of blue.