

Wer entscheidet in den ersten 60 Minuten?



Krisenmanagement und Stabsarbeit
ist Hochleistungssport (BBK)

- Wer führt, wenn der Regelbetrieb ausfällt?
- Wer entscheidet, welche Leistungen Priorität haben?
- Wer spricht nach außen?
- Wie stellen wir Handlungsfähigkeit sicher – trotz Störung, Notfall oder Krise?

Fokus: Organisation von Krisenstab und BCM – keine Rechts- und Compliance-Vertiefung

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

Störung, Notfall, Krise – ab wann greift der Krisenstab?



BSI-Standard 200-4 (BCM)

- Störung – im Regelbetrieb beherrschbar
- Notfall – zeitkritischer Prozess fällt aus
- Krise – Pläne reichen nicht mehr
- Ab Notfall: Besondere Aufbauorganisation (BAO) / Krisenstab



Taschenkarten Stabsarbeit
und Einsatzführung

- Komplexität ordnen: Lagebild statt Meinungsrunde
- Kritische Punkte und Prozesse sehen
- Entscheidungen im Führungszyklus treffen (z. B. FOR-DEC)
- Kommunikation verbindet Stab und Maßnahmen

Krisenstab (BAO)

- Leitung: insb. Geschäftsführer
- Mitglieder: Bereichsleitungen und BCM-Beauftragter
- Erweiterung: Personalentwicklung und Verteidigung
- Aufgaben: Steuern, entscheiden, kommunizieren

Notfallhandbuch als Arbeitsgrundlage

- Gültig für alle Standorte, OE und Prozesse
- Ziel: geordneter Notbetrieb und Rückkehr in Normalbetrieb
- Kapitel: Sofortmaßnahmen, Alarmierung, Krisenstab, Wiederanlauf
- Jährliche Aktualisierung und anlassbezogene Anpassung

SPOC und Kommunikation: Wer spricht – und über welche Kanäle?



Single Point of Contact (SPOC)

- Geschäftsführer als zentraler Ansprechpartner
- Perspektivisch: Einbindung des Präsidenten
- Krisenstab steuert interne und externe Kommunikation
- Externe Ansprache: Kommunikation und Verteidigung

Redundante Kommunikationswege

- Telefonkonferenz (Festnetz / mobil / virtuell)
- E-Mail (internes System / externe Postfächer)
- Sonstige autarke Kanäle
- Private Kontaktdaten hinterlegt (Notfallvisitenkarten)



Das Lagebild Bevölkerungsverhalten (BBK)

Verteidigungsfall: organisatorisch andocken, nicht alarmieren



NIS-2 – Incident Response

- Status heute > Verteidigungsfall in Notfallhandbüchern häufig nicht abgebildet
- Nächste Schritte > Krisenstab konsolidieren, Szenarien definieren, Ökosystem einbinden
- Zielbild > Verteidigungslage als Modul im BCM / Notfallhandbuch

Fokus: organisatorische Vorbereitung – Rechtsgrundlagen (z. B. RRGV und NIS-2) laufen parallel

Vier Bausteine, die alle angehen können



FOR-DEC-Entscheidungsmodell

1. Krisenstab klären: Rollen, Zuständigkeiten, Führungszyklus
2. Notfallhandbuch als BCM-Kern nutzen: Ziel, Geltungsbereich, Szenarien, Verfahren
3. SPOC und Kommunikation festlegen: Leitung, Krisenkommunikation, redundante Kanäle
4. Üben und Partner einbinden: Übungen, Resilienz-Ökosystem, Unternehmen

Drei Kernbotschaften

- Stabsarbeit und BCM sind Führungsaufgaben
- Krisenstab + Notfallhandbuch + SPOC + Kommunikation = Mindeststandard
- Verteidigungsfall als Modul im bestehenden BCM integrieren

Diskussionsimpulse

- Wo sehen Sie in Ihrer Organisation die größte Lücke in der Krise?
- Welche zwei Maßnahmen könnten Sie kurzfristig anstoßen?
- Wie können wir Stabsarbeit stärker kompatibel machen?



[Thesen zur Zukunft der Stabsarbeit](#)

„Warum sollte ich mich überhaupt damit beschäftigen – wir haben doch Alltag, Aufträge, Druck?“

Weil Verfügbarkeit heute für viele Betriebe zur Existenzfrage wird: steigende Abhängigkeit von IT, Lieferketten und Drittanbietenden plus schrumpfende Pufferzeiten bedeuten, dass Ausfälle schneller in Folgeschäden kippen. Ein BCM (Business Continuity Management) zielt darauf, den Betrieb nicht (oder nur kurz) zu unterbrechen bzw. ihn nach Unterbrechung in angemessener Zeit auf einem definierten Mindestniveau fortzuführen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Was ist der Unterschied zwischen Störung, Notfall und Krise – und warum ist das für mich wichtig?“

Störung = im Normalbetrieb durch die normale Organisation (AAO, Allgemeine Aufbauorganisation) beherrschbar.

Notfall = mindestens ein zeitkritischer Prozess fällt so aus, dass er im Normalbetrieb nicht innerhalb der maximal tolerierbaren Ausfallzeit wiederherstellbar ist – dann braucht es eine besondere Aufbauorganisation (BAO) und Notfallpläne greifen oder lassen sich anpassen.

Krise = Auswirkungen sind so groß, dass vorhandene Notfallpläne nicht (oder nur bedingt) greifen; BAO muss situativ entscheiden.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Was heißt ‚zeitkritisch‘ aus Unternehmensicht – ist das nur Produktion?“

Zeitkritisch ist ein Prozess, dessen Ausfall innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu nicht tolerierbarem bis hin zu existenzgefährdendem Schaden führen kann. Wichtig: Wenn zur Aufrechterhaltung dieses Prozesses andere Prozesse/Ressourcen nötig sind (Personal, IT-Systeme, Dienstleistende), werden diese Abhängigkeiten mitbetrachtet.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Was passiert im Ernstfall in den ersten Stunden – woran scheitert es typischerweise?“

Ohne BCM (Business Continuity Management) gehen Zeit und Nerven oft in Klärungen verloren (Zuständigkeiten, Informationen, Kommunikationskanäle, Prioritäten) – mit dem Risiko, dass falsche Dinge zuerst wieder anlaufen. Mit BCM sollen Ereignisse schnell gemeldet/klassifiziert werden; BAO (Besondere Aufbauorganisation) wird alarmiert, ein Notbetrieb wird eingeleitet und parallel die Wiederherstellung organisiert. Der Standard beschreibt dafür eine klare Abfolge (Sofortmaßnahmen → Alarmierung/Eskalation → BAO konstituieren → Wiederanlauf/Notbetrieb → Wiederherstellung → Deeskalation/Nacharbeiten).

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„BAO/Krisenstab klingt nach Behörde – was bedeutet das im Betrieb?“

BAO (Besondere Aufbauorganisation) ist eine zeitlich begrenzte Organisationsform mit eigenen Zuständigkeiten, Hierarchien und Entscheidungswegen, die vom Normalbetrieb abweichen können – genau dafür, im Ausnahmefall schneller und klarer zu reagieren als die Tagesorganisation. Der BSI-Standard nutzt AAO (Allgemeine Aufbauorganisation)/BAO explizit als Grundbegriffe für Unternehmen/Institutionen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Wie verhindere ich, dass unser Krisenstab zur Meinungsrunde wird?“

Stabsarbeit lebt von Struktur: Komplexität reduzieren, Lagebewusstsein fördern, Entscheidungen entlang kritischer Punkte/Prozesse („kP-Regeln“, kritische Punkte, kritische Prozesse, K.O.-Punkte, Kipppunkte) herausarbeiten und einen Führungs-/Entscheidungszyklus nutzen (z. B. FOR-DEC, Facts – Options – Risks & Benefits – Decision – Execution – Check). Das ist besonders hilfreich, wenn Informationsdruck hoch und Zeit knapp ist.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Welche Rolle spielt Kommunikation – ich will doch nur wieder produzieren/liefern.“

Kommunikation ist ein Produktionsfaktor, weil sie Akzeptanz, Zusammenarbeit und Tempo beeinflusst. Forschung/BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) betont, dass Krisenmanagement wirksamer wird, wenn Informationsbedarfe und soziale Dynamiken berücksichtigt werden; empfohlen werden u. a. einfache, verständliche Regeln, Mehrkanal-Kommunikation, dialogische Formate (Hotlines/Chats) und das Übersetzen komplexer Lagebilder in handlungsnahen Einschätzungen – plus Strategien gegen Falschinformationen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Was erwarten Kundschaft, Aufsicht oder Versicherungen in der Praxis?“

Der Standard benennt typische Erwartungslagen sehr klar: Kundschaft erwartet Vertragserfüllung/Service-Level-Agreement-Einhaltung und eigene Arbeitsfähigkeit; Versicherungen achten auf Risikominderung, Nachweisbarkeit und Obliegenheiten; Öffentlichkeit/Medien wirken reputationsrelevant. Unternehmerisch übersetzt heißt das: Es zählt nicht nur „wir haben reagiert“, sondern wie nachvollziehbar und koordiniert.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Lieferkette/Outsourcing – was kann ich realistisch tun, wenn der Dienstleister ausfällt?“

Der Standard macht deutlich: Bei zeitkritischen externen Leistungen liegt die Sicherstellung nicht allein in Ihrer Hand; deshalb müssen Business-Continuity-Management-Anforderungen an Dienstleistende gestellt und Schnittstellen zur Notfallbewältigung abgestimmt werden. Als Grundoptionen werden genannt: Einbindung in die eigene Notfallbewältigung, alternative Dienstleistende, oder Fähigkeit, die Leistung kurzfristig wieder intern zu erbringen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Wie groß muss das Ganze sein – wir sind KMU, wir können kein Riesen-Projekt starten.“

Genau dafür gibt es das BCMS-Stufenmodell: Reaktiv-BCMS (schneller Einstieg, rudimentäre Reaktionsfähigkeit), Aufbau-BCMS (schrittweise, ressourcenschonend, aber noch mit möglichen Lücken außerhalb des betrachteten Prozessumfangs) und Standard-BCMS (vollständige Absicherung zeitkritischer Prozesse; ISO-22301-Zielniveau). Die klare Leitplanke im Standard: Langfristig sollte das Ziel ein Standard-BCMS sein, weil nur so Lücken systematisch geschlossen werden.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Was ist ein realistischer Zeithorizont: Wie lange muss ich einen Ausfall ‚überbrücken‘ können?“

Der Standard beschreibt, dass der abzusichernde Zeitraum individuell festgelegt werden muss (Risikobereitschaft, Rücklagen/Überlebensfähigkeit ohne Umsatz, Abhängigkeit von Dritten, Komplexität/Standortstruktur etc.) und nennt als in der Praxis häufigen Rahmen 14 bis 30 Tage, mit dem Hinweis, dass mehrwöchige Ausfälle real vorkommen. Wichtig ist die Abwägung: zu kurz = relevante Prozesse werden ggf. nicht identifiziert/abgesichert; zu lang = Aufwand wird unverhältnismäßig.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Wer macht das bei uns – und wie verhindere ich, dass es ‘ne Nebenbei-Aufgabe wird?“

Der Standard sieht eine/einen Business-Continuity-Beauftragte*n als zentrale Koordinationsrolle vor (mit Vertretung) und empfiehlt ausdrücklich, diese Rolle nicht mit weniger als einer 50-%-Stelle auszustatten, weil sonst Sorgfalt und Wirksamkeit leiden. Gleichzeitig wird betont, dass BC-Beauftragte nicht jedes technische Detail selbst können müssen; Fachsupport kann aus AAO (Allgemeine Aufbauorganisation) oder extern kommen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Warum reden Sie so stark über Training/Übung – wir brauchen doch ‘nur’ Pläne?“

Weil reine Wissensvermittlung nicht das Kernproblem ist: Es gibt eher ein Defizit an Handlungskompetenz unter Druck. BBK-Perspektive: Krisenmanagement/Stabsarbeit ist „Hochleistungssport“ – ohne Qualifizierung/Training steigen Fehlentscheidungen und nachträgliche Schuldzuweisungen; Ziel moderner Aus-/Fortbildung ist, Verantwortliche handlungsfähig zu machen.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.

„Gibt es Vorlagen/‘Hilfsmittel’, ohne dass ich eine Beratung einkaufen muss?“

Ja: Das BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) weist explizit darauf hin, dass zum Standard Hilfsmittel und Dokumentvorlagen bereitgestellt werden (inkl. Beispieltex-te), die beim Dokumentieren und Einordnen helfen. Das ist für KMU praktisch, weil es die Einstiegshürde senkt und gleichzeitig standardnah bleibt.

Hinweis: allgemeine **Orientierung/Service** – keine Einzelfallberatung.