

White Paper Virtuelle Krisenorganisation

Krisen digital effektiver managen

Inhalt



03
EINLEITUNG



04
GRUNDAUFBAU UND RAHMENBEDINGUNGEN



08
VIRTUELLES MANAGEN UND DIGITALE LÖSUNGEN

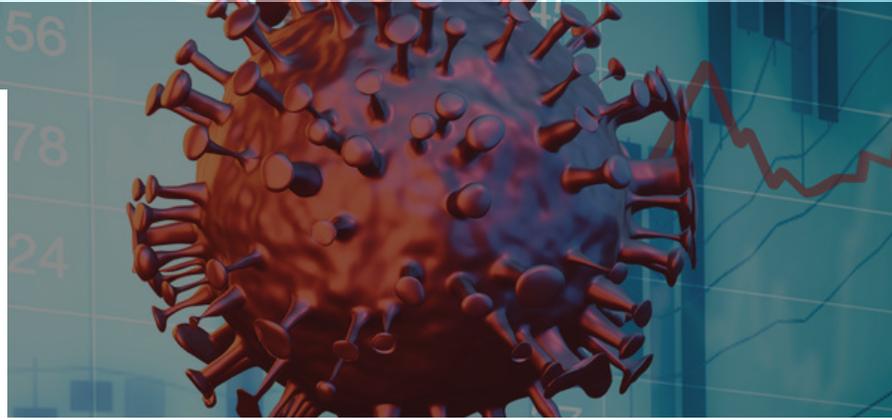


14
VIRTUELLE ÜBUNGEN UND TESTS



19
FAZIT

EINLEITUNG



Der Ausbruch der Corona-Pandemie zeigte, dass Unternehmen und Organisationen ein herausforderndes Jahr 2020 hatten und uns die Thematik weiterhin begleiten wird. Ziemlich jede vorher angewandte und getestete Praktik und Technologie des Krisenmanagements musste in einer veränderten Arbeitswelt funktionieren. Auch in einem bestehenden Krisenmanagement-System mussten Verfahren, Methoden und Regeln in einer dauerhaften virtuellen Krisenorganisation anwendbar sein.



Die vergangenen Monate haben uns Experten im Krisenmanagement auch gezeigt, welchen Schwierigkeiten wir begegnen, um die reaktiven Krisenmanagementprozesse von einer präsenzorientierten zu einer virtuellen Krisenorganisation weiterzuentwickeln. Diese Weiterentwicklung basiert allerdings auf einem soliden Grundaufbau im Krisenmanagement hinsichtlich Organisation, Reaktion und Kommunikation. Organisationen mit einer fehlenden oder nur in Teilen vorhandenen Grundlage hatten es schwerer, sich den virtuellen Herausforderungen des Krisenmanagements anzupassen.

Die Herausforderung des Krisenmanagements besteht vor allem in der Digitalisierung eines veränderten virtuellen Kontextes. Dabei soll das bestehende Setup im Krisenmanagement in den begonnenen Transformationsprozess überführt und natürlich genutzt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass es unterschiedliche Hindernisse, aber auch gute Umsetzungsmöglichkeiten mit dieser besonderen Form der strategischen Steuerung gibt. Im Umgang mit Corona nutzen Unternehmen ihre virtuellen Systeme verstärkt. Die Krisenstabsarbeit kann von bereits bestehenden Systemen und Verfahren profitieren.

Dieses Whitepaper soll Ihnen bei der Weiterentwicklung von einer präsenzorientierten zu einer virtualisierten Krisenorganisation helfen, um bevorstehende Herausforderungen künftig effektiver zu managen. Bereits vorhandene Ressourcen sollen weiterhin genutzt und ausgebaut werden. Mittels Übungen, Trainings und Simulationen kann dadurch sogar die Reife Ihres Krisenmanagements kontinuierlich gesteigert werden.

Grundaufbau und Rahmen- bedingungen



Krisen sind seltene Ereignisse. Jede Krise unterscheidet sich in der Ausprägung von einer anderen. Ein Ereignis vorherzusagen, das zu einer Krise führt, ist praktisch nicht möglich. Geprägt sind Krisen durch den instabilen Zustand, bei dem eine abrupte oder deutliche Veränderung droht, die dringende Aufmerksamkeit und Maßnahmen erfordert, um die Schutzziele (Leben, Werte, Eigentum, Reputation und Umwelt) zu wahren. Dabei wirkt die Krisenmanagementorganisation als Rahmen für die systematische Bewältigung von Krisen, unter anderem mit dem strategischen Gremium des Krisenstabs, aber auch auf taktischer und operativer Ebene.

Der Grundaufbau und die Rahmenbedingungen können sowohl für die präsenzorientierte als auch für die virtuelle Krisenbewältigung synchron genutzt werden.

Strukturelle Grundlage

Damit die Schutzziele von einem schwer vorhersehbaren Ereignis und den Auswirkungen abgesichert bleiben, ist der Dreiklang der folgenden Bausteine auch für eine virtuell agierende Krisenorganisation vorausgesetzt:

- **Krisenorganisation:** Bewältigung von besonderen Situationen durch eine hierfür speziell eingesetzte, personell unterstützte, materiell ausgerüstete und ausgebildete Gruppe von Führungskräften;
- **Krisenreaktion:** Festlegung von grundlegenden reaktiven Abläufen, um nach dem Erkennen einer Krise mit Hilfe ausgewählter Methoden faktenbasierte Entscheidungen herbeizuführen, damit die Krise schnell überwunden und ein möglicher Schaden minimiert wird. Die schnelle und angemessene Handlungsfähigkeit des Unternehmens ist das Ziel;
- **Krisenkommunikation:** Übermittlung adressatengerechter Botschaften in interner und externer Kommunikation über festgelegte Strukturen, um den Bedarf an Informationen durch verifizierte Fakten auf allen Kanälen schnell und angemessen zu übermitteln.

Die Etablierung dieses Dreiklangs in einen systematischen Ansatz als ein ganzheitliches Krisenmanagement-System bedingt das regelmäßige Überprüfen der strategischen Fähigkeit durch Übungen, Trainings und Simulationen.

Grundaufbau und Rahmen- bedingungen



Auswahl des Personals und Aufbau von Kompetenzen

Kompetentes Personal und der Aufbau formaler Strukturen sind weitere notwendige Faktoren, die essenziell für die strategische Fähigkeit des Krisenmanagements sind. Hinzu kommt, dass eine engagierte Führung die Entwicklung dieser Fähigkeit unterstützt und durch Freigabe von Ressourcen fördert.



Die Stabilisierung der Organisation in der Krise ist auch abhängig von den Fähigkeiten, die jedes einzelne Mitglied eines Teams mitbringt. Das eingesetzte Personal sollte daher über folgende ausgeprägte Kompetenzen verfügen:

- **Aufgabenkompetenz:** Führen von Meetings, Identifizierung von Schwerpunktthemen und Prioritäten, Herbeiführen von Entscheidungen;
- **Zwischenmenschliche Fähigkeiten:** Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft, emotionale Intelligenz;
- **Persönliche Eigenschaften:** Glaubwürdigkeit, Selbstvertrauen, kognitive Fähigkeiten;
- **Stakeholder-Management:** Einbindung von internen und externen Stakeholdern sowie deren Bedürfnisse zu kennen und zu decken;
- **Expertenwissen und Erfahrung:** Partizipation an Einsätzen, früheren Krisen und Übungen.

Grundaufbau und Rahmen- bedingungen



Die Auswahl des Personals für eine Rolle im Krisenstabs- oder Assistenz- und Service-Team (AST) ist in der Regel funktionsgebunden. Die Zusammensetzung ist jedoch häufig heterogen, sodass der Aufbau von einzelnen oben beschriebenen Kompetenzen fokussiert werden sollte.

Gleichzeitig zieht die Funktionsbesetzung im Krisenstab/AST auch immer eine etablierte und vor allem funktionierende Stellvertreterregelung innerhalb des Fachbereichs nach sich. Nicht jeder etablierte Verantwortungsträger ist dabei geeignet, eine Rolle im Krisenstab auszufüllen (sei es aus privaten, beruflichen oder auch temporären Gründen). Eine gezielte Auswahl von Personal oder sogar ein Assessment Center erweist sich als hilfreich, um Personal für spezielle Funktionen im Team auszuwählen und schließlich zu integrieren.

Grundaufbau und Rahmen- bedingungen



Nutzung von Arbeitsmitteln und -methoden

Eine professionelle Nutzung und Vereinbarung von Methoden und Mitteln zur Arbeitsweise im Krisenstab und in den weiteren Gremien der Krisenorganisation (also AST, Fachbereichsorganisation etc.) sind weitere erfolgsbestimmende Faktoren:

- **Ausrufen einer Krise:** koordinierter Start in die Krisenbewältigung;
- **Lagebesprechungen/Briefings:** Organisation und strukturierte Durchführung von zentralen Lagebesprechungen;
- **Lagebild:** Aufbau und Etablierung eines Lagebildes (durch Wen - Was - Wer - Wann - Wie - Welche Auswirkungen etc.);
- **Visualisierung und Protokoll:** Abstimmung und Synchronisation der Arbeitsmittel und Vorlagen;
- **Entscheidungsfindung und Maßnahmenkontrolle:** Einsatz von FORDEC oder anderen Entscheidungshilfen sowie effektive & effiziente Anbindung von Schnittstellen, weiteren Ebenen und Stakeholdern zur Information und Maßnahmenkontrolle;
- **Mediennutzung:** Abstimmung und Nutzung von Medien (Dashboards, Flipcharts, Kanban, Zeitstrahlen, Präsentationen etc.);
- **Beendigung der Krise:** koordinierte und angemessen kommunizierte Übergabe und Übergang in den Normalbetrieb;

Der Krisenstab Ihres Unternehmens ist sicherlich entsprechend aufgebaut und trainiert. Arbeitsprinzipien, Reaktionszeiten sowie steuernde Themen wie Visualisierung und Kooperation mit dem AST und weiteren Schnittstellen sind methodisch und personell durchdacht. Hier lag eine der wesentlichen Herausforderungen im virtuellen Umfeld, die Handlungsfähigkeit und die Möglichkeiten Ihres Krisenstabs und natürlich der zuarbeitenden taktischen und operativen Ebenen passend zur Corona-Pandemie weiterzuentwickeln.

Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Die Wahrung der Schutzziele muss in jeder Krise im Fokus der Krisenorganisation stehen. Dabei ist es bedeutungslos, ob sich die Krisenorganisation an einem physischen oder virtuellen Ort trifft, um die Komplexität einer Krise zu bewältigen. Beide Formen dieser Krisenorganisation haben das Ziel, organisiert und schnell zu (re)agieren sowie notwendige Informationen bedarfsgerecht zu kommunizieren.

Aspekte zur Etablierung eines Basis-Setups

Für beide Formen einer Krisenorganisation, präsenzorientiert und virtuell, gilt es, ein Basis-Setup zu etablieren, mit dem die festgelegten Ziele für die jeweilige Krise unabhängig von räumlichen Entfernungen zu erfüllen sind. Für ein solches Setup sind in der Konzeption und Planung vor allem folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Identifikation und Analyse der Situation;
- Schnelle und faktenbasierte Entscheidungen treffen;
- Komplexität überblicken und bewältigen;
- Ressourcen gezielt einsetzen;
- Auswirkung und Schaden minimieren;
- Einleitung und Verfolgung von Maßnahmen;
- Kommunikation mit allen relevanten Interessensgruppen sowie
- Post-Mortem-Analyse/After Action Review als Lessons Learned durchführen.

Die Integration eines Basis-Setups bedingt die Akzeptanz aller Beteiligten und das Vertrauen darin, dass die Etablierung einer modifizierten Systematik das Überwinden einer Krise bestmöglich unterstützt, bei der Stabilisierung gezielter hilft und den Erfolg der Organisation stärkt.

Tatsächlich stecken in der praktischen Umsetzung im virtuellen Rahmen bereits einige Stolpersteine, die digital besondere Lösungen erfordern.

Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Deckung von (psychologischen und sozialen) Bedürfnissen berücksichtigen

Bei der Etablierung eines Basis-Setups sowie der Optimierung einer Systematik und von Verfahren ist es wichtig, die Deckung der psychologischen und sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder mit einzubeziehen. Wir erleben in der gegenwärtigen Corona-Krise, die geprägt ist durch virtuelle Kommunikation und Zurücksetzung sozialer Beziehungen, sehr deutlich, dass diese Bedürfnisse erheblich vernachlässigt wurden und werden.

Die Interaktion der Teams in den agierenden Gremien muss daher ebenfalls auf den virtuellen Kontext angepasst und unter Berücksichtigung der entsprechenden Bedürfnisse neu ausgerichtet werden. Das Ziel sollte es sein, dass die Einbindung bei relevanten Themen sowie die Entscheidungsfreiheit und Selbstwirksamkeit ebenfalls Berücksichtigung findet. Die Zusammenarbeit und Motivation der Mitwirkenden in einem Gremium sollten dabei sozial gestärkt werden. Die physiologischen Grundbedürfnisse zur Versorgung und der Erholung jedes Mitglieds sollten generell gegeben sein.

Ausstattung mit digitalen Lösungen

Jede Organisation hat auf Basis eigener Erfahrungen mit Krisen, der Notwendigkeit von benötigten Hilfsmitteln oder unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen ein eigenes Setup an technischen Hard- und Softwarelösungen im Betrieb. Bei der Ausstattung zeigen sich vergleichsweise deutliche Unterschiede. Dies kann einerseits ein sehr modern eingerichteter Krisenstabsraum inkl. Videokonferenzanlage und eigenem Lagezentrum oder eines AST zur Versorgung mit verifizierten Informationen sein oder andererseits ein Besprechungsraum, der bei Bedarf mit Hilfsmitteln (z. B. Flipchart) und Technik (z. B. Beamer, Notebooks) ereignisspezifisch ausgestattet wird.



Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Bei der Software werden ebenfalls unterschiedlich Ansätze verfolgt. Bei diesen Lösungen ist eine deutliche Diversität zu verzeichnen, die von Plattformen für Videokonferenzen mit einem integrierten Steuerungs-Tool (z. B. einer browsergestützte Kanban-Tafel), einer Messaging-Funktion sowie diversen anderen Hilfsmitteln bis hin zu Software-as-a-Service-Lösungen für proaktives Krisenmanagement und Alarmierung, die sich in Konzernen zum Teil als State of the Art etabliert haben, reicht.

Zahlreiche Unternehmen haben im letzten Jahr zunächst auf eine virtuelle Krisensteuerung via Telefon- und Videokonferenz umgestellt. Diese Systeme konnten in Unternehmen (nach einer mehr oder weniger strukturierten Anfangsphase) meist recht zügig etabliert und sinnvoll genutzt werden. Einige Unternehmen haben die Situation aber auch dazu genutzt, ihre virtuellen Möglichkeiten auszubauen: Digitale Dashboards und Protokollformate wurden entwickelt, Arbeitsabläufe digitalisiert und natürlich die Methodenkompetenz der agierenden Personen professionalisiert.

Sollten Lösungen für die jeweilige Krisenorganisation bereits implementiert sein, ist der zusätzliche Bedarf an Hard- und Softwarelösungen zu identifizieren. Es empfiehlt sich, folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Lösungen sind in der Organisation bereits verfügbar und notwendig?
- Wie werden vorhandene Lösungen angenommen bzw. wie sind die Funktionalitäten?
- Ist die Krisenorganisation bereit für eine Veränderung, und was muss getan werden, um die Mitglieder von den Vorteilen der Veränderung zu überzeugen?
- Welche Ressourcen sind für eine Weiterentwicklung notwendig?

Für den Zuspruch einer Veränderung und Etablierung des Setups einer virtuellen Krisenorganisation bedarf es einer motivierten und überzeugenden Herangehensweise durch den Verantwortlichen im Krisenmanagement sowie eines Mandats der Geschäftsführung zur Freigabe von entsprechenden Ressourcen und der Förderung dieses Vorhabens, um notwendige Anpassungen durchzusetzen

Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Einbindung von digitalen Lösungen

Bei der Optimierung der Krisenorganisation sollte die Chance genutzt werden, alle Aktivitäten auf die digitalen Systeme anzupassen, damit die Produktivität im virtuellen Kontext gesichert ist. Folgende fünf Aktivitäten können von der virtuellen Anpassung profitieren:



Alarmierung: Eine effektive Alarmierung ist von zwei Faktoren abhängig – dem Verfahren, das den Adressatenkreis festlegt und den dokumentierten Prozess darstellt, sowie der Technologie, die dazu genutzt wird, diesen Personenkreis zu alarmieren. Erfahrungsgemäß sind beide Faktoren nicht in jeder Organisation implementiert. Kaskadenanrufe mit Hilfe eines sog. Telefonbaums sind eine noch immer genutzte analoge Alternative, die als Verfahren eher selten dokumentiert ist. Als effizienter erweist sich eine digitale Lösung, mit der die Personen und Funktionen unmittelbar nach Detektion alarmiert bzw. zugeschaltet werden, die für ein erstes Briefing und die Entscheidungsfindung notwendig sind.



Briefings und Lagebesprechungen: Diese Art der regelmäßigen Meetings dient als zentrales Werkzeug, um alle Mitglieder in dieselbe Lage zu versetzen. Hier werden der Status aller Ressorts und aktuelle Entwicklungen besprochen. Die Teilnahme für jedes Mitglied ist zwingend erforderlich. In einer virtuellen Umgebung sind Briefings und Lagebesprechungen mit einem Personenkreis von maximal acht Personen herausfordernd. Die Interaktion und Zurückhaltung stehen aufgrund der Dynamik in einer Krise und den zu treffenden zeitnahen Entscheidungen im Gegensatz. Es kommt besonders darauf an, dass diese Meetings auch in einer virtuellen Umgebung durch ein ernanntes Mitglied moderiert bzw. orchestriert werden. Diese Funktion muss in dynamischen Phasen einen faktenorientierten Dialog präzise steuern und alle Mitglieder des Stabs konstruktiv einbinden. Alle Mitglieder eines Krisenstabs sind zu animieren, sich mit ihrer Meinung zu den Geschehnissen und den individuellen Fakten an einer Entscheidungsfindung zu beteiligen. Außerdem sollte das sog. Task-Tracking aktiv in das Briefing oder die Lagebesprechung eingebunden oder besser noch eingeblendet werden.

Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Entscheidungsfindung: Dokumentierte Entscheidungsregeln, z. B. ob hierarchisch oder demokratisch entschieden wird, ein festgelegter Kompetenzrahmen und die Anwendung einer Methodik sind Grundlagen jeder Krisenorganisation. Bei Entscheidungen in virtuellen Umgebungen kommt es auch darauf an, dass die ernannten Mitglieder eines Krisenstabs als Experten und Vertreter der Fachbereiche durch einen ernannten Moderator in dem Entscheidungsprozess aktiv eingebunden werden. Hier können technische Tools sinnvoll genutzt werden (von Handzeichen und Chat-Funktionen bis zu Abstimmungsoptionen).



Protokollierung und Reporting: Selbstverständlich sind Entscheidungen zu protokollieren. Dem jeweiligen Gremium ist es selbst überlassen, ob und wie das Protokoll visuell in einem virtuellen Meeting eingebunden wird. Es kommt vor, dass auf eine Visualisierung oder separate Aufgabennachverfolgung verzichtet wird. In diesem Fall wird unter Zuhilfenahme des Protokolls das Task-Tracking in Meetings eingeblendet. Der Verzicht von weiteren Hilfsmitteln bedingt, dass ein digitales Protokoll über einen sehr übersichtlichen Aufbau verfügen muss, bei dem der jeweilige Status einer Aufgabe schnell zu erkennen ist. Der Verzicht auf eine zusätzliche Visualisierung hat jedoch den Nachteil, dass das Task-Tracking schwer auf einen Blick darstellbar ist und komplexere Sachverhalte oder Zusammenhänge ebenfalls nicht über ein einfaches Protokoll visualisiert werden können. Hier gibt es von Tool-Lösungen bis zu Excel-Protokollen viele virtuelle Optionen.



Visualisierung und Task-Tracking: Die visuelle Darstellung von Aufgaben und komplexeren zusammenhängenden Sachverhalten sowie die lagebedingte Einbindung von geografischen Karten und Dashboards sind für jede virtuelle Krisenorganisation ein wesentliches Hilfsmittel. Diese Tätigkeiten sollten von einer Person umgesetzt werden, die über die Fähigkeiten verfügt, die Komplexität von Sachverhalten in dynamischen Phasen einfach darzustellen sowie Aufgaben aus den Gesprächen und Meetings herauszufiltern und diese mit dem Protokoll abzugleichen. Bei der Visualisierung helfen beim Task-Tracking Kanban-Boards. Projektmanagement-Tools und Software-as-a-Service-Lösungen für proaktives Krisenmanagement und Alarmierung verfügen in der Regel über diese Funktion des Task-Trackings. Selbstverständlich können diese auch mit Hilfe einfacherer Mittel abgebildet werden. Wichtig ist, dass die Visualisierung und das Task-Tracking vor einer Krise durchdacht werden sollten.

Virtuelles Managen und digitale Lösungen



Der Bedarf an Hard- und Softwarelösungen orientiert sich an den fünf Aktivitäten eines Krisenstabs während einer Krise. Der Rückgang der Produktivität des Krisenstabs ist zwingend zu vermeiden und im besten Fall zu steigern. Es können ganzheitliche Hard- und Software-Lösungen eingeführt oder punktuell nachgebessert werden, was aber häufig mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zusammenhängt.



Eingekaufte oder entwickelte Technologien und Praktiken sollten vor der Krise konzeptionell durchdacht und getestet werden. Die spontane Einführung von Verfahren und Systemen in der Krise (z. B. Verfahren zur Alarmierung) könnte sich zu einer eigenen Krise entwickeln und ist unbedingt zu vermeiden.

Virtuelle Übungen und Tests



In jeder Krise steckt die Chance auf eine Weiterentwicklung – wie auch schon in jeder Übung. Das bezieht sich sowohl auf das Unternehmen und vielleicht sogar das Geschäftsfeld insgesamt als auch auf einzelne Verbesserungen, die das Zusammenwirken aller Mitarbeiter stärkt.

Aus der Corona-Krise ziehen gut organisierte Unternehmen mit Hilfe von Post-Mortem-Analysen, After-Action-Reviews und Lessons-Learned-Prozessen ihre Verbesserungspotenziale. Wesentliche Erkenntnisse sind der aktuelle Wirkungsgrad und der effiziente Umgang mit technischen Mitteln einer virtuell agierenden Krisenorganisation.



Sind die Mindestanforderungen erfüllt, gilt es, dieses Niveau zu halten und kontinuierlich zu steigern. Damit die Kompetenz und Akzeptanz der handelnden Personen und Teams mittel- bis langfristig erhalten bleibt, ist das regelmäßige Üben und Testen konzeptionell zu dokumentieren.

Ziele von Übungen und Tests

Übungen und Tests dienen dazu, Strukturen, Abläufe, Ressourcen und Fähigkeiten systematisch zu überprüfen und Kompetenzen auszubauen. Die Überprüfung des Ist-Zustands steht dabei im Vordergrund, mit den klassischen Zielen: Kennenlernen der Arbeitsweisen während einer Krise, Validierung des unternehmensspezifischen Krisenmanagement-Prozesses, Üben systematischer Methoden zur Entscheidungsfindung, Identifikation von typischen Fehlern in der Stabsarbeit und die Festigung erfolgreicher Vorgehensweisen.

Virtuelle Übungen und Tests



Im Fokus der Validierung digitaler Komponenten sind diese drei Aspekte zusätzlich zu berücksichtigen:

- **Anwendung von virtuellen Steuerungsmethoden und Arbeitsweisen:** Visualisierung, Umgang mit dem Protokoll, Briefings/Lagebesprechung und Interaktion im Team sowie Anbindung und Maßnahmenkontrolle der taktischen Ebene;
- **Validierung der Methodenkompetenz virtueller Prozesssteuerung:** individuelle Fähigkeiten und Kenntnissen innerhalb des Teams, aber auch bei der konstruktiven Mitwirkung und Interaktion mit Schnittstellen (und zwar auch in Richtung Decision Making Authority/Unternehmensführung etc.);
- **Training der Krisenkommunikation:** Nutzung adressaten- und situationskonformer Kommunikation auf den drei Ebenen interne Kommunikation, externe Kommunikation und Social Media unter besonderer Berücksichtigung der Webseitensteuerung unter besonderen Voraussetzungen.



Testklassen und Übungsarten

Als Experten im Krisenmanagement wissen wir, dass regelmäßige Tests und Übungen nicht nur regulatorisch gefordert sind, sondern auch den Reifegrad erhöhen und die Einsatzfähigkeit von Krisenteams fördern. Sinnvoll ist es daher, das Potenzial für den digitalen Change im Krisenmanagement für die Weiterentwicklung der Prozesse, Erweiterung der Fähigkeiten des eingesetzten Personals und Anpassung an effizientere Hilfsmittel zu nutzen.

Virtuelle Krisenmanagement-Übungen und -Tests sollten daher unbedingt ergänzend in das Übungs- und Schulungskonzept in jedem Unternehmen aufgenommen werden. Das ist praktisch weniger aufwendig, als viele denken.

Virtuelle Übungen und Tests



Die Verifizierung und Validierung im Krisenmanagement erfolgt in der Regel anhand unterschiedlicher Testklassen und Übungsarten. Auf Basis dieser üblichen Varianten zur Überprüfung des Krisenmanagements ist hier die Einbindung von virtuellen Übungen und Tests unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kriterien bewertet worden. Das Augenmerk der Abbildung liegt im **zusätzlichen Aufwand** bei der initialen Durchführung einer virtuellen Übung oder eines Tests.

	Vorbereitung	Eingesetztes Personal	Komplexität	Nachbereitung
Alarmierungstests				
Desktop-Übungen				
Teamübungen				
Krisenstabsübungen				
Vollübungen				

- 1 Icon = gleicher oder geringer Aufwand/Einsatz von Ressourcen oder Komplexität
- 2 Icons = moderater Aufwand/Einsatz von Ressourcen oder Komplexität
- 3 Icons = großer Aufwand/Einsatz von Ressourcen oder Komplexität

Virtuelle Übungen und Tests



Rahmenbedingungen und Methodik

Die **Rahmenbedingungen** bleiben wie bei allen Übungen und Tests realitätsnah: Alle etablierten (und vielleicht neu eingeführten) virtuellen Systeme werden genutzt, kommen auf den Praxis-Prüfstand und bleiben somit langfristig als Tool-Box für die Teammitglieder verfügbar. Im Rahmen einer Übung kann hier wiederum ein Aufbau von Fertigkeiten und Kompetenzen erfolgen, der alle Stärken der Teammitglieder homogen einbindet. Wie bei allen Übungen und Tests ist dafür natürlich eine eindeutige Verpflichtung der Unternehmensführung Voraussetzung (vielleicht auch gerade in Richtung Digitalisierung).

Methodisch bietet sich auch im virtuellen Kontext eine szenariobasierte Übung an, idealerweise als Kurzübung (bis zu drei Stunden). Hiermit wird den Besonderheiten des digitalen Kontextes Rechnung getragen (die Aufmerksamkeitsspanne liegt bei reinen Remote-Veranstaltungen etwa in diesem Rahmen). Neben den rein technischen Aspekten wird außerdem ein Kontext gebildet, der die Teilnehmer der Übung „packt“, um auch auf sozio-psychologischer Ebene die klassischen Übungsziele bzgl. Kommunikation, Teamarbeit und Führung zu erreichen.



Auf Basis der aktuellen Vorgehensweise rund um Corona sind natürlich auch elaboriertere Formate (in Bezug auf Zeit- und Personaleinsatz) bis hin zur Vollübungen denkbar. Mindestanspruch sollte aber wenigstens ein Alarmierungs- und Praxistest mit der entsprechenden Bewusstseinsbildung sein, um das übende Team virtuell auf die richtige Fährte zu setzen.

Virtuelle Übungen und Tests bieten sich **für alle Teams der Krisenorganisation** an: vom Krisenstab über Assistenz- und Serviceteams sowie Kommunikationsteams bis zu einzelnen Task Forces oder Abteilungs-teams. Alle profitieren vom praktisch-technischen Ansatz einer virtuellen Übung.



Virtuelle Übungen und Tests



Set-up und Fokus



Das **Set-up** der Übung/des Tests bleibt bei den genannten Überlegungen ähnlich: Ein Regieteam steuert das Szenario und bildet für das agierende Team die Außenwelt ab. Beobachter bewerten die Wahrnehmung von außen, und das agierende Team nutzt die Methode Learning by Doing sowohl für den individuellen Kompetenzausbau als auch für Erkenntnisse von innen heraus. Gemeinsam identifizieren dabei die Teilnehmer, Beobachter und das Regieteam die lohnenswerten positiven Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden sowie natürlich auch das Verbesserungspotenzial auf einer ganz unternehmensspezifischen Basis.



Der **Fokus** bei einer virtuellen Übung liegt auf effektiver und effizienter Protokollführung, dem virtuellen Methodenansatz, passender Visualisierung, zielführenden Lagebeurteilungen/Briefings und natürlich auf dem entsprechenden Mindset (inkl. Disziplin). Einige Ziele wie z. B. die Interaktion, Rollenentwicklung und insbesondere die mittelfristige Dynamik einer Szenarioentwicklung lassen sich eher am Rande abbilden. Themenkomplexe zum IT-Ausfall oder Personenschäden (evtl. auch im Verantwortungsbereich des Unternehmens) lassen sich mit einem physisch versammelten Team oft besser lösen. Sofern es die Gegebenheiten zulassen, wird empfohlen, virtuelle Übungen mit Übungen an einer Location zu kombinieren.

Virtuelle Übungen sollten konzeptionell in die vorhandene Dokumentation eingebunden werden, um die Entwicklung des Reifegrads sicherzustellen.

Lernen ist Erfahrung. Alles andere ist einfach nur Information. (Albert Einstein)

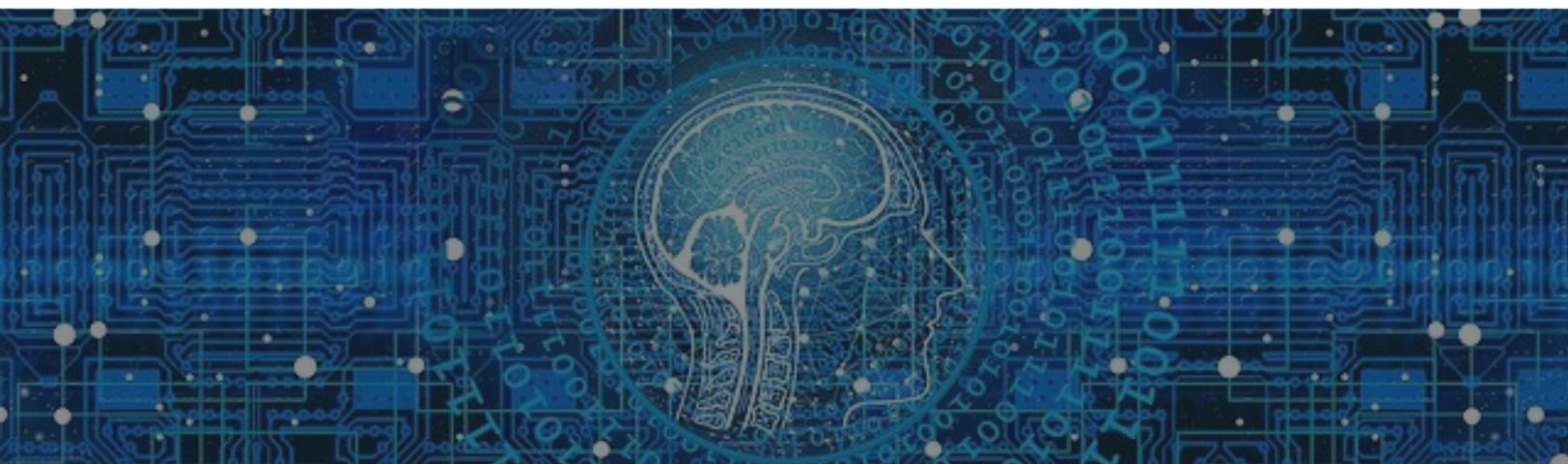
FAZIT



Unternehmen und Organisationen haben mit der Unterstützung ihrer vorhandenen oder ad-hoc benannten Krisenmanagement-Experten digitale Strategien und Vorgehensweisen zum Umgang mit der Corona-Pandemie (weiter)entwickelt. Grundsätzlich ist für jedes Unternehmen das Arbeiten und die Krisenbewältigung mit virtuellen Mitteln möglich. Es gilt, die Strategien sowie die praktischen Vorgehensweisen auf ihre Tauglichkeit im Unternehmen zu überprüfen:

- Was war / ist erfolgreich und was braucht Ihr Unternehmen nicht?
- Gibt es sinnvolle Ergänzungen in Bezug auf digitale Ressourcen, Arbeitsmittel und Tools?
- Welches Budget steht für zweckdienliche Neuerungen zur Verfügung?
- Wie können Sie kurz-, mittel- und langfristig die erworbenen Kompetenzen und das Bewusstsein erhalten oder vielleicht sogar ausbauen?

Integrieren Sie die Digitalisierung mit Augenmaß und mit Blick auf Ihre Unternehmensbedürfnisse auch in Ihre Krisenorganisation. Nutzen Sie dabei die gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten vielleicht auch für ein szenarioabhängiges Hybrid-Modell, also die Verbindung von präsenzagierenden und virtuell agierenden Gremien. Die einzelnen Schritte können Sie mit Ihren Erfahrungen und Fähigkeiten auch mit einem begrenzten Budget zielorientiert umsetzen.





Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Stand: Mai 2021

Die Controllit AG ist Ihr Partner für Business Continuity Management (BCM). Seit unserer Gründung entwickeln wir integrative Konzepte und Produkte für das Business Continuity Management, IT Service Continuity Management und Krisenmanagement. Wir helfen Ihnen mit strategischen, organisatorischen und technischen Konzepten, Ihre Geschäftsprozesse gegen Bedrohungen abzusichern und für Notfälle vorzusorgen.

Die Inhalte dieses Dokuments dienen der Information über virtuelle Krisenorganisation. Nachträgliche Änderungen sind möglich.

Fotonachweise: Titel: iStock.com/elenabs; S. 3: iStock.com/Marcus Millo; iStock.com/pxel66; S. 4: iStock.com/Dilok Klaisataporn; S. 5: iStock.com/Dilok Klaisataporn, iStock.com/vege; S. 6: iStock.com/Dilok Klaisataporn, iStock.com/invincible_bulldog; S. 7: iStock.com/Dilok Klaisataporn; S. 13: iStock.com/alphaspirit; S. 14: iStock.com/tumasedgars; 15: iStock.com/enelabs; S. 17: iStock.com/Rosifan19