



Whitepaper Arbeiten und Üben mit multiplen Stäben



Inhalt

03

EINFÜHRUNG

05

ARBEITEN MIT MULTIPLLEN STÄBEN: VORAUSSETZUNGEN UND ORGANISATIONSFORMEN

07

KRISENSTÄBE IM UNTERNEHMEN

07

ÜBER-, UNTERGEORDNETE UND EXTERNE STÄBE

09

SHARED RESPONSIBILITY MODEL

12

NORMATIVE VORGABEN/REGULATORIK

14

TESTEN UND ÜBEN MIT MULTIPLLEN STÄBEN

17

FUNKTIONSTESTS

18

SZENARIO-ÜBUNGEN

20

VOLLÜBUNG

21

AUSBLICK UND FAZIT



Einführung

Ein Staffelläufer übt seinen Lauf vor einem anstehenden Wettkampf im Stadion viele Male, denn das Üben in einer professionellen Umgebung ist ein essenzieller Teil der Ergebnissicherung in seinem Lernprozess. In dem Wettkampf kann die erlernte Kompetenz in ähnlicher Umgebung automatisiert abgerufen und dadurch gute Ergebnisse erzielt werden. Eine Staffel besteht in der Regel aus vier Sportlern, welche für sich alleine trainieren und sich hin und wieder treffen, um gemeinsam zu üben. Die Sportler besitzen meist individuelle Fähigkeiten – der eine läuft gut die Kurve, der andere die Gerade. Entscheidend für das Ergebnis ist allerdings nicht nur die individuelle Leistung der einzelnen Mitglieder, sondern auch die abgestimmte Vorgehensweise bei der Übergabe des Staffelholzes. Ein Moment, in dem wertvolle Sekunden gewonnen oder verloren werden können und der über den Ausgang des Rennens entscheiden kann.



Was haben nun ein Staffelteam und Unternehmen gemeinsam?

Genauso, wie die Staffel sich auf seinen Wettkampf vorbereitet, passende Rahmenbedingungen schafft und Abläufe übt, kann auch ein Unternehmen sich vorbereiten. Das bedeutet konkret, dass Mitarbeitende mit Situationen vertraut gemacht werden und insgesamt ein professionelles Arbeitsumfeld sowie eine passende Organisation entsteht. Für beide Seiten ist es essenziell zu üben, um für

den Wettkampf bzw. auf den realen Ereignisfall (von den aktuellen Themen wie Cyberangriff, Verlust von Versorgungsmedien bis hin zur nächsten Pandemie etc.) vorbereitet zu sein und gute Ergebnisse abzuliefern. Genau wie bei der Staffel, die den Wettkampf in der Regel nur dann gewinnt, wenn sowohl die einzelnen Läufer gute Leistungen erzielen als auch das Zusammenspiel funktioniert, ist es auch in Unternehmen. Die einzelnen Stäbe bringen mit speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten zum einen den eigenen Stab fachlich voran und wirken zum anderen zielgerichtet im Zusammenspiel gemeinsam auf die Bewältigung der Krise.



Einführung

Notfall- und Krisenmanagementorganisationen in Unternehmen sind divers aufgestellt und folgen in der Regel nicht dem einen Schema F. Abweichend von der Staffel kann es sein, dass nicht vier Gremien, sondern ggf. zwei, drei oder auch möglicherweise fünf Gremien (z. B. IT-Notfallstab, AST/Lagezentrum, Krisenstab) in einem Ereignisfall zusammenwirken müssen. Hinzu kommt bei Unternehmen oft auch die Integration von externen Experten, Mitwirkenden und Stäben. Abhängig von der Unternehmensgröße, der Branchenzugehörigkeit und vielen weiteren Faktoren gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Organisation. Multiple Stäbe in Unternehmen sind also keine Seltenheit und in der Regel durchaus angebracht, um Expertenwissen zu bündeln und Ereignislagen zügig bewältigen zu können. Wir thematisieren hierbei nicht die Organisationsformen zu virtuellem, hybridem oder Arbeiten in Präsenz, da eine diverse Aufstellung heutzutage in den meisten Unternehmen gelebte Praxis ist und wenig Einfluss auf die gute Zusammenarbeit multipler Stäbe hat. Sie können alles in allen Formaten erreichen.

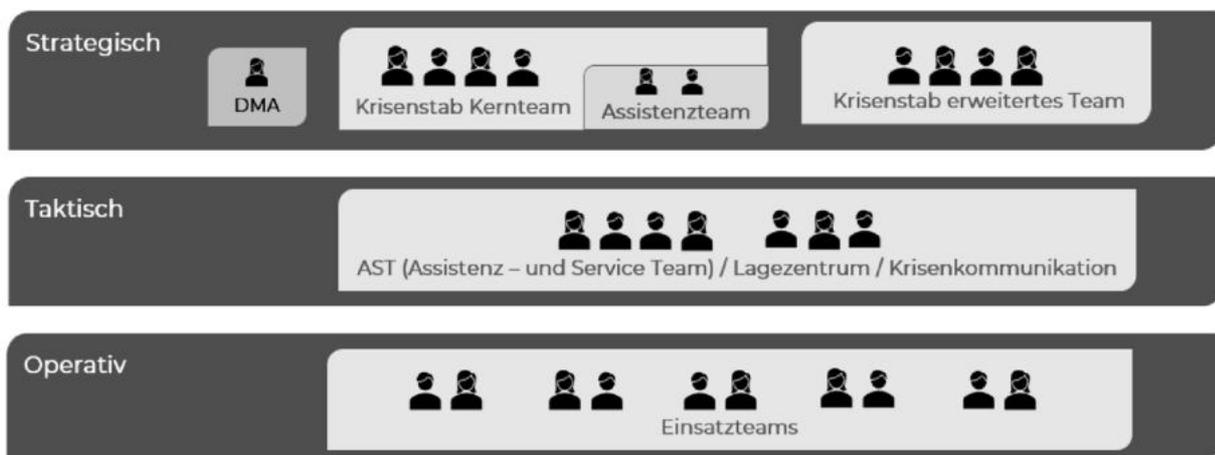
Wir zeigen Ihnen in diesem Whitepaper, wie Sie Ihr Unternehmen gut anpassen und für die akute Krisenbewältigung ausstatten können.





Arbeiten mit multiplen Stäben: Voraussetzungen und Organisations- formen

Der Aufbau einer Krisenorganisation wird klassischerweise in drei Ebenen abgebildet: strategisch, taktisch und operativ oder auch Gold, Silber und Bronze.



DMA = Decision Making Authority

Einsatzteams: BC-Teams, IT-Notfallteam, Evakuierungsteam, weitere Notfallteams etc.

- Auf der goldenen/strategischen Ebene ist der Krisenstab angesiedelt (oft auch als übergeordneter Konzern- oder Gruppen-Krisenstab), welcher strategische Entscheidungen trifft, Priorisierungen vornimmt und ein zentrales Informations-, Maßnahmen- und Aufgabenmanagement durchführt. Die Decision Making Authority (DMA = Unternehmensführung) bildet die ergänzende Instanz mit der Gesamtverantwortung des Unternehmens und unterstützt bei Entscheidungen außerhalb des Mandats des Krisenstabs oder mit Auswirkungen auf Bereiche außerhalb der Krisenbewältigung.
- Das Assistenz- und Serviceteam (AST), oder auch Lagezentrum genannt, bildet die silberne/taktische Ebene, welche sowohl für die strategische Ebene als auch die operative Ebene als zentraler Ansprechpartner unterstützt und im Schwerpunkt koordinierende Tätigkeiten übernimmt. Neben dem AST gibt es weitere Stäbe, die auf dieser Ebene eingesetzt sein können: das Krisenkommunikationszentrum, der IT-Notfallstab und/oder das BCM-Koordinationszentrum. In kleineren Unternehmen kann diese Funktion auch direkt von Abteilungsverantwortlichen, Bereichsleitern o. Ä. wahrgenommen werden, die als transformierende Steuereinheiten agieren.



Arbeiten mit multiplen Stäben: Voraussetzungen und Organisationsformen

Als Schnittstelle zwischen der strategischen und der operativen Ebene hat das AST eine hohe Bedeutung, da hier unter anderem die Kommunikation und Aufgaben gesteuert, Informationen weitergeleitet und adressatengerecht aufbereitet und ggf. auch Beweislagen gesichert werden.

- Die tatsächlich agierenden Reaktionsteams gibt es für jede Abteilung und sind der bronzenen/operativen Ebene zugeordnet. Ihr Aufgabenschwerpunkt liegt darin, die anstehenden Aufgaben (gerne auch mit Unterstützung von BC-Plänen, wenn vorhanden) umzusetzen und auszuführen. Sie befolgen außerdem die Anweisungen, die von der strategischen Ebene beschlossen und beauftragt worden sind und geben Rückmeldung über den Status und das Lagebild.

Diese drei Ebenen sind im etablierten Krisenmanagement organisiert, eine Arbeitsaufteilung inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten ist integriert und die Anbindung bis zum einzelnen Mitarbeitenden ist geregelt. Allerdings gibt es immer wieder auch praktische Herausforderungen bei der Umsetzung bezüglich der Befugnisse der einzelnen Stäbe.

Spezifische Regelungen und Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit der einzelnen Stäbe fördern die zielgerichtete und koordinierte Kooperation. Wir empfehlen neben der gelebten Praxis eine entsprechende Verankerung in der Dokumentation.





Krisenstäbe im Unternehmen

Krisenorganisationen innerhalb von Unternehmen sind so individuell und vielfältig wie die Unternehmen selber. In vielen Unternehmen ist zwar die klassische Struktur einer Krisenorganisation erkennbar, jedoch der Größe und Ausrichtung des jeweiligen Marktes angepasst. Es gibt also ganz unterschiedliche Läufer Typen. Bei nationalen Unternehmen mit mehreren Standorten kann dies beispielsweise bedeuten, dass es einen Krisenstab mit mehreren AST (pro Standort eines) gibt oder eben auch mehrere Krisenstäbe. Ein Unternehmen, das international ausgerichtet ist, betreibt vermutlich mehrere internationale Krisenstäbe und untergeordnet „eigene“ AS- sowie operative Teams. Ein kleines Unternehmen hat ggf. gar keine klassischen taktischen Stäbe, sondern den Krisenstab, taktisch agierende Abteilungsleitungen und operativ reagierende Mitarbeitende. Gibt es in einem Unternehmen mehrere strategische Ebenen (lokaler/dezentraler Krisenstab und Konzern-/Gruppen-/zentraler Krisenstab) wird der Regelungsbedarf offensichtlich.



Die Ausrichtung der Stäbe ist aber nicht nur auf die Größe oder Anpassung an den Markt zurückzuführen. Entscheidend kann auch das jeweilige Ereignis sein, insbesondere wenn es die (IT-)technische oder produzierende Seite des Unternehmens betrifft. Der Staffelstab muss also an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit übergeben werden.

Über-, untergeordnete und externe Stäbe

Eine Krisenorganisation wird in erster Linie aufgebaut und in einem Krisenfall einberufen, um diesen schnellstmöglich und mit so geringem Schaden wie möglich für die Organisation und ihre Mitarbeitenden zu lösen. Um schnelle Entscheidungen herbeizuführen, gibt es die unterschiedlichen Hierarchieebenen und entsprechend über- und untergeordnete Stäbe.



Über-, untergeordnete und externe Stäbe

In dem klassischen Aufbau sind die oben genannten taktischen Stäbe (AST, Krisenkommunikation, weitere Lagezentren etc.) als untergeordnete Stäbe zum Krisenstab zu betrachten. In einem internationalen Unternehmen gibt es meist einen Konzern- oder Gruppenkrisenstab, dem weitere nationale und lokale Krisenstäbe untergeordnet sein können.

Doch was bedeutet unter- bzw. übergeordnet eigentlich? Um in einem Ereignisfall das Unternehmen aus der misslichen Lage zu lenken, muss eine geeignete Struktur gefunden und die meist komplexe Lage verstanden und bewältigt werden. Eine der höchsten Prioritäten liegt dabei auf dem passgenauen Informationsmanagement (inklusive Fehleroffenheit, aber mit entsprechender Kommunikation), der Herstellung eines wirklich realistischen Lageüberblicks und der Organisation von Entscheidungsvorlagen bis zur Entscheidungsfindung.

Je nach Unternehmensstruktur (z. B. bei kommerzieller und/oder rechtlicher Trennung) kann diese Aufstellung auch eine juristische Komponente haben, bei der eine proaktive Regelung Unsicherheiten im Ereignisfall ausschließt. Hier sind ebenfalls wieder viele Konstruktionen denkbar. Eine pragmatische Lösung bei rechtlich unabhängigen Partnern könnte z. B. die freiwillige Unterstellung sein. Dies sollte in jedem Fall unternehmensspezifisch juristisch geprüft und dann etabliert werden.

Hinzu kommen **externe Stäbe**, die relevant sein können und nur eingeschränkt beeinflussbar sind. Gibt es bereits ein Vertrags- und Abstimmungsverhältnis (z. B. bei Partnern, Lieferanten, Dienstleistern) ist es sinnvoll, hier bereits verbindliche Regelungen zu treffen. Bei Behörden ist diese Aufstellung manchmal schwieriger, aber auch hier gibt es in den letzten Jahren einen sehr positiven Trend, den ein gut vernetzter Krisenmanager über sein externes Schnittstellenmanagement auf- und ausbauen kann. Damit werden für den Ereignisfall wiederum Schnelligkeit und Verfahrenssicherheit erzeugt.





Über-, untergeordnete und externe Stäbe

Das einfachste **reaktive Mittel zur Umsetzung** sind gemeinsame Briefings/Sitzungen der unterschiedlichen Stäbe nach einem eindeutigen Organisationsmodell, idealerweise angelehnt an die 3-Ebenen-Struktur. Aber auch das muss im Vorfeld mit den potenziell beteiligten Stäben abgestimmt, geplant, dokumentiert und implementiert werden.

Shared Responsibility Model

Ein proaktives Mittel kann ein Shared Responsibility Model sein. Shared Responsibility wird wörtlich als **gemeinsame Verantwortung** oder auch als **geteilte Verantwortung** übersetzt und beschreibt mit diesem Gegensatz genau den richtigen Umfang: Der gemeinsame Faktor ist die Verantwortung, das Unternehmen kooperativ und integrativ mit allen aktiven Stäben aus der Krise zu führen. Die Verantwortung wird infolgedessen in den unterschiedlichen Ebenen der Organisation und entsprechend auch bei der Bewältigung konkreter Aufgaben geteilt.

Das Shared Responsibility Model bietet das **proaktive Rahmenwerk** für mehrere konstruktiv zusammenwirkende Stäbe. Handlungs- und Verfahrenssicherheit werden für folgende Parameter beschrieben und zugeordnet: Initialisierung der Stabsarbeit, betriebs-sicheres Informationsmanagement, belastbare Durchführung von stabsinternen und gemeinsamen Briefings und grundsätzlich die Abgrenzung des jeweiligen Wirkungsbereichs. Darüber hinaus fördert es synchrone Lageinformationen, die Bearbeitung spezifischer Aufgaben, klare Führungslinien und eine darauf basierende Entscheidungskultur.

Ziel ist es, die unterschiedlichen Partner, lokale Stäbe und Gremien, die bei der Bewältigung einer Krise beteiligt sind, so zu organisieren, dass Koordination, Kooperation und Kommunikation verbindlich und einheitlich gelten.

Dabei kann das Shared Responsibility Model sowohl für die Organisation einer zentralen und dezentralen Systematik als auch für interne und externe Zusammenarbeit genutzt werden. Wesentliches Ziel ist die Entwicklung verbindlicher Handlungslinien für die jeweiligen Stäbe.

Je nach Unternehmensaufstellung funktioniert ein Shared Responsibility Model mit einem strategisch wirkenden Krisenstab und assoziierten internen taktischen Stäben, aber auch in **komplexeren Unternehmensstrukturen** mit gleichrangigen Firmen, mehreren Gesellschaften in unterschiedlichen Abhängigkeitsformaten, nationalen und internationalen Töchtern (z. B. mit einem Gruppen-/zentralen Krisenstab und weiteren



Shared Responsibility Model

dezentralen Krisenstäben). In einem Shared Responsibility Model lassen sich auch **externe Partner und Dienstleister** verlässlich organisieren.

Je besser und **konkreter die Absprachen und Abstimmungen im Vorfeld** erfolgen, umso schneller und zielgerichteter können sich die Aktivitäten der Krisenbewältigung entfalten. Auch hier gilt es, im Vorfeld konkrete Vereinbarungen zu treffen, die ebenfalls wieder juristisch abgesichert sein sollten.



Insgesamt ist für die konkrete Umsetzung in Ihrem Unternehmen die Identifikation der Verantwortungsträger, relevanter Partner, lokaler/nationaler/internationaler Stäbe und Gremien wichtig. Darauf basierend legt das Unternehmen die Prinzipien und Vorgehensweisen zum Umgang mit Erstinformation und Bewertung inklusive Eskalation an die relevanten Stäbe fest.



Shared Responsibility Model

Mit einem Rahmenwerk gemäß Shared Responsibility **fördert ein Unternehmen die**

- Einsatzfähigkeit jedes Stabsmitglieds (alle Stäbe/alle Mitwirkenden),
- Klarheit zu eigenen Aufgaben sowie den Aufgabenkontext (Delegation und Eskalation),
- Schnelligkeit und Flexibilität,
- Übereinstimmung und Zielrichtung gemäß der Bewältigungsstrategie sowie
- Verlässlichkeit inklusive der Wirkung nach innen und außen.

Informationslücken, Alleingänge, Schuldzuweisungen, Vermeidung der Übernahme von Verantwortlichkeiten und leere Versprechungen sollen systematisch vermieden und praktisch deutlich reduziert werden.

Neben den oben stehenden Vorüberlegungen und Faktoren empfehlen wir eine übersichtliche **Referenz für alle Stäbe zum gemeinsamen Vorgehen**, die sich an folgender ideengebender Aufstellung unternehmensspezifisch anlehnen kann:

- Briefing-Organisation
- Gebäudemanagement
- Personalmanagement
- IT-Organisation
- Ressourcenmanagement
- Medienbetreuung und externe Kommunikation
- Kundenbetreuung
- Dienstleistersteuerung
- Anbindung Behörden
- Fürsorge
- etc.

Dazu sollten folgende **Parameter** (z. B. mittels Legende) zugeordnet werden:

- Verantwortung/Leitung
- Mitwirkung/Unterstützung
- Gemeinsamer Einsatz
- Bereitschaft

Als übersichtliche Darstellung hat sich die RACI-Matrix oder ein klassisches Tabellenformat bewährt.



Normative Vorgaben/Regulatorik

Die verschiedenen nationalen, europäischen und internationalen Verordnungen, Standards und ISO-Normen enthalten als gemeinsame Grundlage, dass es Eskalationsmöglichkeiten (über die bekannten Definitionen und Vorgehensweisen zu Störung, kritischem Vorfall/ Notfall bis zur Krise) und eine entsprechend strukturierte Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten gibt, die getestet und geübt werden sollen, um Pläne und Verfahren abzusichern. Die Detailtiefe ist je nach Standard/Norm unterschiedlich und für regulierte Unternehmen (Stichworte NIS/KRITIS, BAFIN oder andere Aufsichtsbehörden) inzwischen sehr umfangreich.

Kurzgefasst: Ausschlaggebend für die Gestaltung der Organisation und ihrer Validierung (Häufigkeit und Organisation von Tests und Übungen) ist die Branchenzugehörigkeit.



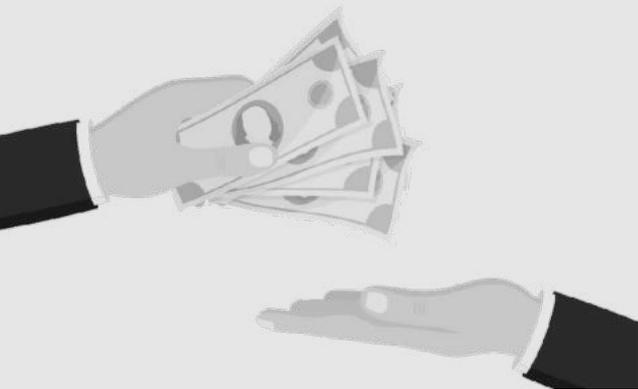
Unternehmen, die regulatorisch überwacht werden, müssen regelmäßige Überprüfungen ihrer Notfall- und Krisenorganisation hinsichtlich Wirksamkeit und Angemessenheit nachweisen. Ergänzend dazu müssen diese Unternehmen nachweisen, dass die Validierung einem anspruchsvoller werdenden Reifegrad folgen.



Normative Vorgaben/Regulatorik

Einige Branchenvorgaben sehen sogar die regelmäßige Durchführung von Vollübungen vor (das ist z. B. im ITSCM mit einem RZ-Schwenk gefordert, in der Luftfahrt und für Flughäfen sind Vollübungen im 2-Jahres-Rhythmus obligatorisch).

Ein konkretes Beispiel:



Ist Ihr Unternehmen beispielsweise der **Banken- und Finanzdienstleisterbranche** zugehörig, geben die BaFin und die MaRisk den ganzheitlichen Rahmen für das Management aller wesentlichen Risiken vor und damit auch die Regelmäßigkeit zur Überprüfung des Notfallkonzepts¹. Branchenzugehörige Unternehmen sind demnach dazu verpflichtet, zeitkritische Prozesse und Aktivitäten mindestens jährlich oder anlassbezogen

für alle relevanten Szenarien zu testen². Die BaFin fordert unterschiedliche Überprüfungsarten:

- Test der technischen Vorsorgemaßnahmen
- Kommunikations-, Krisenstabs- und Alarmierungsübungen
- Ernstfall- oder Vollübungen

Eine konkrete Zeitvorgabe über die konkrete Abfolge/Regelmäßigkeit wird aktuell nicht in der MaRisk aufgeführt.

Gemeinsam für die meisten Regularien gilt: Der Umfang der Überprüfungen soll sich grundsätzlich an der Gefährdungslage orientieren und Dienstleister sollen angemessen eingebunden werden. Zur Erfüllung bieten sich die oben beschriebene Organisation und die im Folgenden abgebildeten Testformate mit multiplen Stäben an.

¹ Das Notfallkonzept muss lt. BaFin Geschäftsfortführungs- sowie Wiederherstellungspläne umfassen

² Siehe Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk, Seite 41



Testen und Üben mit multiplen Stäben

Tests und Übungen helfen jedem Unternehmen bei der Einschätzung, wie schnell und belastbar ihre Organisation und die Funktionen sind. Durch Tests und Übungen gewinnen die Mitarbeitenden Handlungssicherheit und wissen, was funktioniert, wo die konkrete Leistungsfähigkeit liegt und was noch besser laufen kann.

Tests und Übungen gibt es in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden. Je nach Erfahrung und Reifegrad der Stäbe unterscheiden sich die Tests/Übungen in Umfang, der Anzahl der beteiligten Personen, des Szenarios, der Anzahl der Testobjekte und der Testtiefe. Zunächst wird eine Basissicherung vorgenommen und dann erfolgt eine schrittweise Steigerung des Umfangs, der Inhalte und des Reifegrads.

Folgende Test- und Übungsklassen sind gemäß Best Practice üblich:

- Initial werden meist **Desktop- oder Walkthrough-Tests** durchgeführt. Bei diesem Testformat werden unter anderem logische Brüche identifiziert sowie die Vollständigkeit der Dokumente und ihre Realisierbarkeit geprüft. Desktop- oder Walkthrough-Tests dienen nach einer Erstimplementierung als Plausibilitätscheck.

Dieses Testformat eignet sich kaum für multiple Stäbe, allerdings ist es empfehlenswert, nominierte Mitglieder des definierten Reaktionsteams einzubinden.

- Regelmäßig werden für alle relevanten Stäbe **Alarmierungstests** durchgeführt. In diesem Testformat werden die Erreichbarkeit, Aktualität der Kontaktdaten der Stabsmitglieder sowie die Reaktionszeit des Stabes geprüft.

Dieses Testformat eignet sich naturgemäß zur individuellen Testung der Stäbe sowie übergreifend für multiple Stäbe. Da es sich um ein sehr überschaubares Testformat handelt, wird es im Weiteren nicht thematisiert.

- Im BCM und auch für Testobjekte der Krisenorganisation werden Strukturen via **Funktionstest** überprüft. Hierbei erfolgt eine praktische und tatsächliche Überprüfung hinsichtlich der Gegebenheiten und Abläufe sowie der technischen Einrichtungen (Vorgehensweise, Verfügbarkeiten und Leistungsmerkmale, Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen und Arbeitsmittel sowie das Zusammenspiel der Teams).

Dieses Testformat eignet sich bereits für multiple Stäbe insbesondere für den Einstieg in das gemeinsame Testen und Üben. Es ist empfehlenswert, ausgewählte Funktionen aus den unterschiedlichen Ebenen einzubinden.



Testen und Üben mit multiplen Stäben

- Die **Simulationsübung** ist ein originäres Testformat des Krisenmanagements. Basierend auf einem konkreten Szenario erfolgt die Überprüfung der Funktionsfähigkeit immer verbunden mit dem Ziel, die Fähigkeiten der Übungsteilnehmer zu verbessern.

Dieses Testformat eignet sich sehr gut, um multiple Stäbe gemeinsam zu beüben. Je nach Reifegrad kann der Umfang und der Schwierigkeitsgrad variiert werden.

- Eine **Vollübung** ist eine szenariobasierte Echtzeitübung zur Überprüfung der Funktionsfähigkeit und des Zusammenwirkens mehrerer Beteiligter (Stäbe, Gremien, Funktionsträger etc.) mit Durchführung tatsächlicher Aktivitäten sowie ggf. Einbindung externer Kräfte (Feuerwehr etc.) zur Prüfung des koordinierten Zusammenwirkens der Verfahren.

In dem Testformat „Vollübung“ werden naturgemäß unterschiedlichste Stakeholder eingebunden, weshalb es sich ebenfalls für das gemeinsame Üben eignet.

Testobjekte können Dokumente sein (Krisenorganisationshandbuch, Krisenreaktionsplan, Krisenkommunikationsplan, aber auch BCM-Handbuch und -Pläne etc.), aber auch Arbeitsmittel wie ein Alarmierungstool oder die Telefonkette, Checklisten, Raumausstattungen (virtuell-hybrid und in Präsenz), Kontaktlisten, virtuelle Videokonferenztools etc.



Wir empfehlen, bereits die **Testplanung** für fachbereichsübergreifende Tests und Übungen zu öffnen und multiple Stabsübungen zu integrieren. Hier können insbesondere Synergieeffekte genutzt und Ressourcen zielführend, schonend und weiterentwickelnd eingeplant werden. Über eine mit der Geschäftsführung abgestimmte Testplanung erfolgt ein angemessener Rückhalt zur

Umsetzung auch mit Blick auf Budgetierung und Risikobewertung.



Testen und Üben mit multiplen Stäben

Für alle Testformate, bei denen Risiken für den regulären Geschäftsbetrieb entstehen können, empfehlen wir die Erstellung eines **Testkonzepts**, in dem folgende Punkte behandelt werden sollten:

- Test-/Übungsziele
- Zeitrahmen
- Methodik/Format
- Ressourceneinsatz inkl. Teilnehmende
- Voraussetzungen und Besonderheiten
- Risikoeinschätzung
- Ablaufplanung

Bei der Erstellung ist ein fachbereichsübergreifender Schnittstellenaustausch meist sinnvoll.

In den folgenden Kapiteln vertiefen wir die Optionen und Umsetzungsmöglichkeiten der einzelnen geeigneten Testklassen für multiple Stäbe.

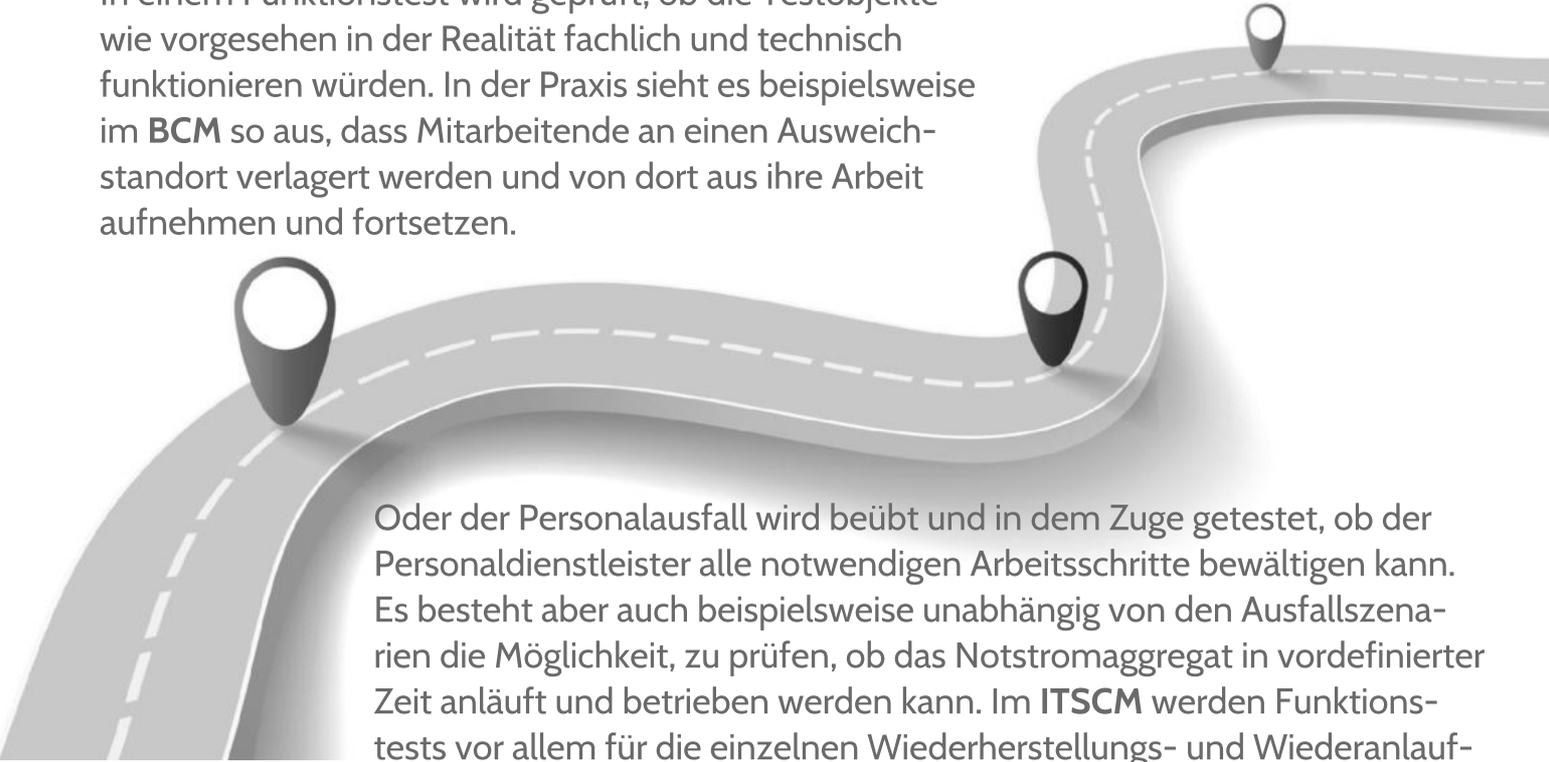




Testen und Üben mit multiplen Stäben

Funktionstests

In einem Funktionstest wird geprüft, ob die Testobjekte wie vorgesehen in der Realität fachlich und technisch funktionieren würden. In der Praxis sieht es beispielsweise im **BCM** so aus, dass Mitarbeitende an einen Ausweichstandort verlagert werden und von dort aus ihre Arbeit aufnehmen und fortsetzen.



Oder der Personalausfall wird beübt und in dem Zuge getestet, ob der Personaldienstleister alle notwendigen Arbeitsschritte bewältigen kann. Es besteht aber auch beispielsweise unabhängig von den Ausfallszenarien die Möglichkeit, zu prüfen, ob das Notstromaggregat in vordefinierter Zeit anläuft und betrieben werden kann. Im **ITSCM** werden Funktionstests vor allem für die einzelnen Wiederherstellungs- und Wiederanlauf-

pläne für einzelne oder gebündelte IT-Services durchgeführt. Das **Krisenmanagement** prüft beispielsweise die Verfügbarkeit und Anwendungssicherheit der Arbeitsmittel im Stab sowie die praktische Anwendbarkeit und Abgestimmtheit der Checklisten und Vorlagen. Bei einem Funktionstest ist es nicht entscheidend, den gesamten jeweiligen Notfallbewältigungsprozess durchzuführen, sondern der Fokus sollte darauf liegen, die Kennzahlen zu überprüfen.

Da ein Funktionstest in seinem **Umfang** sehr unterschiedlich sein kann, ist dies bereits die erste Testklasse, in die mehrere Stäbe eingebunden werden können. Sie können den Funktionstest auf mehrere Stäbe ausweiten oder einzelne wesentliche Fachbereiche oder Unternehmensteile einbinden. Am wenigsten aufwendig, aber schon sehr aussagekräftig, ist die punktuelle Einbindung von einzelnen fachbereichsfremden Mitwirkenden. Das kann ein konkreter Mitarbeitender sein oder ein Ansprechpartner beim Dienstleister. Diese können zum einen als aktiver Teilnehmer oder als Beobachter an dem Test teilnehmen.

Über diese Parameter lässt sich der **Planungs- und Durchführungsaufwand** gut steuern und begrenzen. Mit bereits geringem Aufwand öffnet man die Perspektive der Testteilnehmenden für das Arbeiten im Umfeld multipler Stäbe.



Funktionstests

Wir empfehlen in jedem Fall, die Erkenntnisse des Funktionstests mit den jeweiligen Nachbardisziplinen (also innerhalb des BCM, ITSCM und Krisenmanagements) zu teilen. Hieraus können Verfahrenssicherheit und Verlässlichkeit und auch konkrete Umsetzungsoptionen abgeleitet werden.

Szenario-Übungen

Während bei einem Funktionstest insbesondere die Funktionsfähigkeit und tendenziell fachliche und technische Verfahren geprüft werden, werden bei einer Szenario-Übung neben den quantitativen Merkmalen qualitative Merkmale vordergründig betrachtet. Dazu werden realitätsnahe Stresssituationen hergestellt, um die Krisenmanagementorganisation (alle teilnehmenden Stäbe) zu fordern und zu fördern. Die Bandbreite an möglichen Szenarien ist riesig. Idealerweise wird ein relevantes und ansprechendes Thema gewählt, um einerseits die Motivation und Teilhabe der Teilnehmenden zu erhöhen und andererseits konkrete fachliche Erkenntnisse zu gewinnen. Im aktuellen Jahr 2023 sind die Themen Hackerangriff, Strom- und Gasmangellage sowie Varianten von Lieferkettenengpässen sehr gefragt.

Wenn ein Unternehmen bereits mehrere Szenario-Übungen erfolgreich mit allen notwendigen Stäben durchgeführt hat, ist das Üben mit mehreren Stäben zu empfehlen. Natürlich bedeutet das einen potenziell höheren zentralen **Durchführungs- und Planungsaufwand**, dafür wird aber die vielfache Einzelplanung gespart. Am Übungstag werden dann ebenfalls viele Ressourcen und Kapazitäten gebunden, aber hier handelt es sich ebenfalls eher um eine Konzentration als um eine Erweiterung, da die einzelnen Stäbe ja auch üben müssten. Allerdings sollte für den Übungstag eine ausreichende Anzahl an Beobachtern eingeplant werden, welche das Vorgehen der einzelnen Stäbe beobachten und anschließend bewerten. Pro Stab sollte mindestens ein Beobachter eingeplant werden, der Expertise aufweist. Ratsam sind interne sowie externe Beobachter, um einen vollumfänglichen Eindruck zu erhalten.





Szenario-Übungen

Eine Szenario-Übung mit multiplen Stäben unterscheidet sich im Kern nicht erheblich von einer Szenario-Übung mit einem Stab. Auch in diesem Testformat kann der **Umfang** unternehmensspezifisch gesteuert werden. Von der Übung mit ein bis zwei internen Stäben über die punktuelle Anbindung eines externen Krisenstabsvertreters bis hin zur Integration aller szenariorelevanten Stäbe ist ganz viel möglich. Wenn Sie nicht gleich alle relevanten Stäbe einbinden können oder wollen, werden, wie in der klassischen Szenario-Übung, die nicht aktiven Stäbe simuliert. Auch hier können Sie den Realismus steigern, indem Sie einen fachspezifischen Ansprechpartner des Stabes in Ihr Regieteam integrieren.

Die **Terminfindung** wird eine große Herausforderung für eine Übung mit multiplen Stäben sein und erfordert voraussichtlich erheblichen Vorlauf (unserer Erfahrung nach ca. sechs Monate). Daher sollte zügig nach Veröffentlichung der Testplanung damit begonnen werden.

Jede Szenario-Übung sollte sorgfältig **ausgewertet und nachbereitet** werden, um Strukturen und Verfahren des Krisenmanagements weiter zu optimieren. Dazu empfiehlt sich ein Bericht, der sowohl positive Erkenntnisse als auch Verbesserungsvorschläge enthalten sollte. Gewonnene Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen sollten zeitnah an alle teilnehmenden Stäbe übermittelt und behandelt werden, damit diese bei einem real eintretenden Szenario genutzt werden können. Hier ist es ratsam, einen **Maßnahmenplan** aufzusetzen, die darin enthaltenen Maßnahmen verantwortlichen Personen zuzuordnen und Deadlines für die Umsetzung zu hinterlegen. Sofern es bislang noch keine gemeinsame Regeltermine gab, ist es von Vorteil, diese als Maßnahme mit aufzunehmen. In der Regel empfehlen sich quartalsweise bis hin zu halbjährlichen Meetings.

Die Testklasse „Szenario-Übung“ eignet sich sowohl für den Einstieg eines gemeinsamen Übens als auch für fortgeschrittene Stäbe, weil diese Art von Übung sehr viel Flexibilität ermöglicht. Außerdem ermöglicht diese Testklasse, sehr nachhaltig zu üben. Das gemeinsame Üben hat einen hohen Nutzen in der Regel für alle Stäbe und entsprechend auch für das gesamte Unternehmen. Das gemeinsame Arbeiten in multiplen Stäben fördert nicht nur das gemeinsame Arbeiten miteinander, sondern ermöglicht jedem Stab, voneinander (auch fachlich und strukturell) zu lernen – sei es die Protokollführung, die Herangehensweise zur Bewertung von Informationen oder die Inhalte eines Lagemeetings.



Szenario-Übungen

Ein weiterer Vorteil des gemeinsamen Übens ist, dass das Verständnis für Rollen, Arbeitsweisen und Zuständigkeiten stabsübergreifend gefördert wird. Das ermöglicht, in einer komplexen Lage Ruhe zu bewahren und das Ereignis strukturiert zu bewältigen.

Vollübung

Ein Unternehmen erreicht den **höchsten Reifegrad**, wenn in regelmäßigen Abständen (ca. alle zwei bis fünf Jahre – unter Berücksichtigung branchenüblicher Standards) eine Vollübung bzw. vollständige Simulation durchgeführt wird. Dazu wird die Organisation umfangreich praktisch eingebunden und ggf. auch Dritte, wie beispielsweise Dienstleister, die Polizei oder Feuerwehr. In einer Vollübung werden alle vorherrschenden Pläne (z. B. Krisenkommunikationsplan, Evakuierungsplan, BC-Pläne und IT-Wiederherstellungspläne) in ihrer Gesamtheit angewendet.

Diese Testklasse eignet sich besonders, um **multiple Stäbe in einem realitätsnahen Umfeld** zu beüben. Bei dieser Testklasse wird das gleiche Vorgehen angewendet wie bei der Szenario-Übung (Planung, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung). Der klare Vorteil einer Vollübung (z. B. einem RZ-Schwenk) ist, dass sie nahezu einem realen Szenario entspricht und die Durchführung unter „echten“ Bedingungen durchgeführt wird. Allerdings muss beachtet werden, dass diese Testklasse dadurch auch mitunter hohe Risiken birgt und möglicherweise ein reales Szenario auslösen kann. Zudem werden viele Ressourcen vor allem am Übungstag sowie in der Vorbereitung zentral gebunden. Hier ergibt sich ein Mehraufwand vermutlich nicht nur aus der Koordination der verschiedenen Stäbe, sondern insbesondere auch in Bezug auf die Bündelung und Abstimmung im Vorfeld.

Eine Vollübung sollte definitiv das Ziel einer fortgeschrittenen Krisenorganisation sein, allerdings unter Berücksichtigung der Risiken und des Aufwands. Daher empfiehlt es sich, eine Vollübung mit multiplen Stäben erst dann durchzuführen, wenn Funktionstests und Simulationsübungen bereits mehrfach erfolgreich ausgeführt worden sind.

Für die **Nachbereitung und den Lessons-Learned-Prozess** kann das gleiche Vorgehen wie bei der Szenario-Übung genutzt werden. Wegen der hohen Komplexität empfehlen wir aber nach einem zentralen Bericht und Maßnahmenabstimmung die Aufteilung in stabsnahe Umsetzungsgruppen.



Ausblick und Fazit

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Grundstrukturen gemäß der Krisenmanagementorganisation auf den drei Ebenen (strategisch – taktisch – operativ) recht gut etabliert sind. Das gemeinsame Üben wird bislang durch viele Unternehmen tendenziell nachlässig behandelt. „**Zu viel Geld, zu viel Aufwand, zu hohe Bindung von Personal**“, so die häufigsten Argumente. Damit bleibt unklar, ob die im Text beschriebenen praktischen Herausforderungen wie Informationslücken, Alleingänge, Schuldzuweisungen, Vermeidung der Übernahme von Verantwortlichkeiten und leere Versprechungen ausgeschlossen werden können. Eine erweiterte Systematik zu den Arbeits- und Rahmenbedingungen von mehreren Stäben, z. B. nach dem Shared Responsibility Model, ist ratsam und sollte auch ausprobiert, also getestet und geübt werden.

Mittlerweile ist eine Tendenz erkennbar, dass immer mehr Unternehmen ihre unterschiedlichen Stäbe gemeinsam statt separat voneinander beüben. Ein Trend, der durchaus sinnvoll ist, denn die Realität sieht es in der Tat genauso vor. Ein Ereignis macht keinen Halt vor unterschiedlichen Ebenen, sondern muss gemeinsam mit dem Expertenwissen von jedem Einzelnen gelöst werden. Der schnellste Einzelläufer gewinnt halt keinen Staffelwettkampf. Vielleicht unterstützen auch die Erfahrungen von Covid-19 und die dadurch gesteigerte Reife vieler Krisenstäbe diesen Trend.

Wir wollen Ihnen an dieser Stelle gerne Mut zur erweiterten und übergreifenden Organisation sowie zum Üben mit multiplen Stäben machen.

Das Üben mit multiplen Stäben kann sehr vielfältig und individuell gestaltet werden, sowohl in der Zusammensetzung der Stäbe als auch in dem Übungsumfang sowie den Schwierigkeitsanforderungen.

Um die Stäbe nicht zu überfordern, empfiehlt es sich, mit einer angekündigten gemeinsamen Szenario-Übung zu starten, deren Umgang übersichtlich ist. Sofern die Übung als erfolgreich zu verzeichnen ist, kann der Umfang gesteigert werden. Die Vollübung sollte perspektivisch in die Testplanung aufgenommen werden, da sie einem realen Szenario am ähnlichsten ist.



Ausblick und Fazit

Bei dem gemeinsamen Üben ist es nicht notwendig, dies jährlich durchzuführen. In der Regel sind für die meisten Unternehmen alle zwei, meist alle drei Jahre ausreichend. Was dabei nicht außer Acht gelassen werden sollte, sind regelmäßige Meetings zwischen den Stäben.



Abschließend lässt sich festhalten, dass Vorbereitung und Übung nach wie vor die besten Trainingsparameter sind. Eine Krise fordert Routine und strukturierte Abläufe, um komplexe Lagen bewältigen zu können. Um eine siloartige Bewältigung zu vermeiden, bieten sich eine koordinierende Struktur und gemeinsame Übungen an.

Öffnen Sie den Blickwinkel Ihres Unternehmens für den Umgang mit multiplen Stäben. Ganz einfach, weil der Aufwand im Gegensatz zum Nutzen recht gering ist und in einer Krise für Ihr Unternehmen den entscheidenden Unterschied machen kann.



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

Stand: September 2023

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, Information Security Management und Krisenmanagement. Wir helfen Ihnen mit strategischen, organisatorischen und technischen Konzepten, Ihre Geschäftsprozesse gegen Bedrohungen abzusichern und für Notfälle vorzusorgen.

© Copyright Controllit AG