

Einleitung

Bei einer Krise handelt es sich in der Regel um eine komplexe Lage, in der ein Krisenstab vielfältige Informationen, Tätigkeiten und Maßnahmen im Blick behalten muss. Hier können Methoden und insbesondere Visualisierungstechniken helfen. Gemäß dem Sprichwort „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ sind vor allem Visualisierungen für die erfolgreiche Arbeit eines Krisenstabes essenziell.

Die Methoden helfen in der Praxis, eine geeignete Struktur zu finden und die Komplexität verständlich und reduziert darzustellen. Sie unterstützen ein gemeinsames Verständnis über bestimmte Sachverhalte und lenken die Aufmerksamkeit durch bspw. grafische Akzentuierung auf relevante Informationen. Umfassend aufbereitete Darstellungen bilden die Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses von Krisen, aktuellen Lagen und des Entscheidungsfindungsprozesses. Grundprämisse dafür ist, dass die verwendeten Darstellungen für alle Krisenstabsmitglieder nachvollziehbar und verständlich sind.

Grundsätzlich können alle Methoden physisch als auch virtuell angewendet werden. Für eine erfolgreiche Nutzung von Visualisierungstechniken im Krisenfall sollten diese jedoch bereits im Vorfeld ausgewählt und erprobt werden. Darüber hinaus ist es empfehlenswert im Rahmen von Übungen zu testen, welche Methoden die Arbeit des Krisenstabes unterstützen und basierend darauf bereits im Vorfeld entsprechende Vorlagen zu erstellen, um im Krisenfall die Anwendung zu vereinfachen. Grundsätzlich erzielen virtuelle Lösungen den Vorteil, dass diese ortsunabhängig genutzt werden können und in Teilen eine informationstechnische Automatisierung und / oder Unterstützungsmöglichkeit beinhalten.

Die Visualisierung wird im Krisenstab durch ein Mitglied des Assistententeams durchgeführt und sollte entsprechend geschult sein. Nur durch die Vorbereitung der Krisenstabsmitglieder sowie die systematische Integration der Visualisierung in die Krisenstabsarbeit kann eine erfolgreiche Anwendung von Visualisierungsmethoden zur Krisenbewältigung gewährleistet werden.

Vorgehen zur Nutzung von Visualisierung im Krisenstab:

1. Festlegung, welche Ziele mit der Visualisierung erreicht werden sollen
2. Mögliche Methoden analysieren und auswählen
3. Visualisierungsmethoden mit dem Assistententeam des Krisenstabes besprechen und einüben, ggf. durch Trainings (z.B. Flipchart-Erstellung oder Nutzung digitaler Tools)
4. Visualisierungsmethoden in Krisenstabstrainings anwenden

Im Folgenden werden ausgewählte, in der Praxis erprobte Visualisierungsmethoden vorgestellt.

Visualisierungsmethode: W-Fragen

Ziel:

- Die W-Fragen ermöglichen es, schnell relevante Eckdaten für eine Situation zu sammeln und zusammenzufassen
- Die gesammelten Informationen liefern somit einen ersten Überblick über die Lage
- Es erleichtert die Bestimmung über das weitere Vorgehen, zum Beispiel auch das Festlegen von Sofortmaßnahmen

- Dient als Hilfestellung für die Krisenkommunikation, damit schnellstmöglich die Arbeit an einem Pressestatement begonnen werden kann
- Die W-Fragen sind die Basis für die weitere Lagefortführung

Methode:

- **Was** ist passiert? (In welchem Kontext?)
- **Wo** ist es passiert?
- **Wann** ist es passiert?
- **Wer** tut etwas? Wer handelt? Für wen (Stakeholder)? Wer ist betroffen?
- **Wie** passiert es? Mit welchen Mitteln?
- **Welche** Sofortmaßnahmen sind bereits eingeleitet?

Optional:

- **Warum** ist es passiert?
- **Wozu** geschieht es? Mit welchem Ziel?

Allgemeine Hinweise:

Die Beantwortung der W-Fragen ist zwingend in die Dokumentation mit aufzunehmen. Sie kann zudem als Grundlage für die Erstellung weiterer Lagebilder genutzt werden. Auch eine Visualisierung, zum Beispiel in Form eines Zeitstrahls kann eine Lagebewertung vereinfachen (siehe Kapitel Zeitstrahl).

Weiterhin ist es bei der Sammlung und Zusammenstellung von Informationen zu einem Lagebild notwendig, Fakten von Annahmen zu unterscheiden und dies auch zu visualisieren. Wie diese Visualisierung aussieht, ist jedem Krisenstab selbst überlassen, jedoch im besten Falle vorab zu definieren. Denkbar wären Farbcodes oder Zeichen, wie beispielsweise Frage- und Ausrufezeichen.

Im nachfolgenden Beispiel ist eine mögliche Darstellungsform in einem digitalen Krisenraum via Microsoft Teams:

Titel	Description	Source of informati...	Fact or assumption?
What happened?			
Where did it happen?			
When did it happen?			
Who is involved?			
Who is affected?			
Which immediate measures have already b...			
Which immediate measures have to ...			

Visualisierungsmethode: Ziele definieren und darstellen

Ziel:

- Die Zielsetzung dient dazu, die einzelnen Ziele der Beteiligten aufeinander abzustimmen. Das Ziel wirkt handlungsleitend, womit einerseits Maßnahmen und Entscheidungen auf das Ziel ausgerichtet werden und andererseits der Fokus erhalten bleibt. Ein bewusst gewähltes Ziel kann sich durch den Verlauf der Krise möglicherweise ändern.

- Die Ziele können im Krisenstabsraum, z.B. auf Flipcharts, visualisiert werden. Somit sind die Ziele stets für die Krisenstabsmitglieder ersichtlich und können bei den Entscheidungen berücksichtigt werden.

Methode:

- Spezifisch: Ziele müssen so präzise und eindeutig wie möglich definiert sein
- Messbar: Ziele müssen messbar sein (qualitative und quantitative Messgrößen festlegen)
- Akzeptiert: Ziele müssen akzeptiert, also gleichzeitig ambitioniert und erreichbar gewählt sein
- Realistisch: Ziele müssen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar sein
- Terminiert: Die Zielerreichung muss mit einer Terminvorgabe verbunden sein
- ✓ Im Krisenfall kann es zweckdienlich sein, Zwischenziele festzulegen

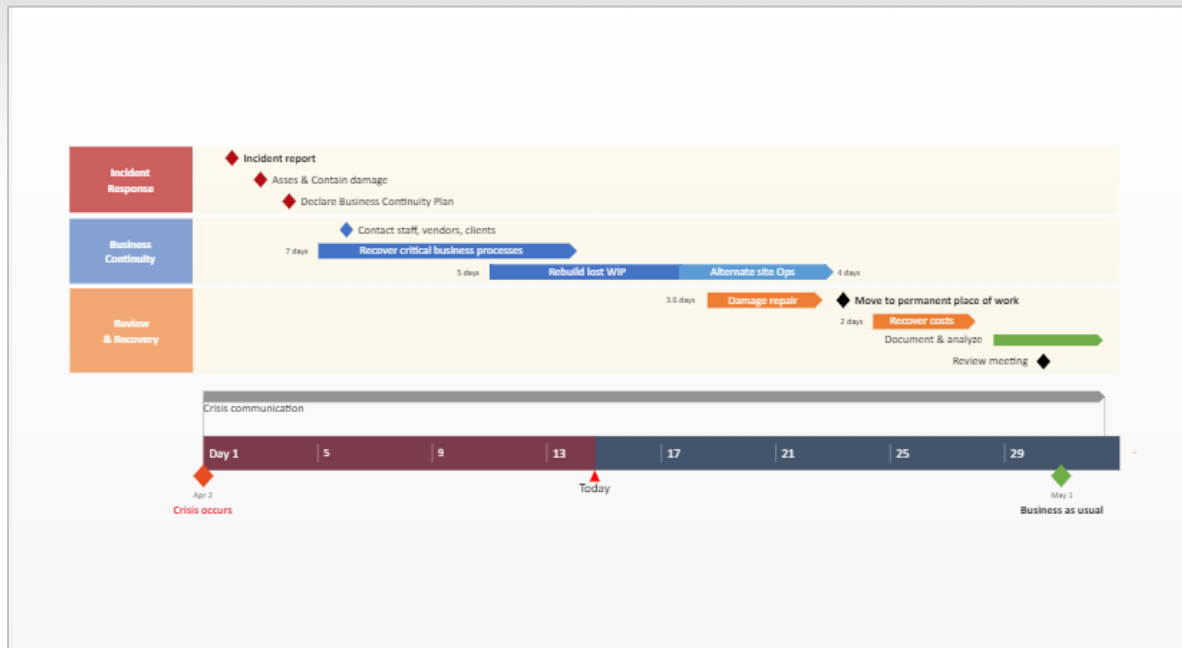
Die Zielsetzung kann im Krisenfall angelehnt an übergeordnete Ziele des Unternehmens stattfinden:

- Schutz der körperlichen Unversehrtheit
- Schutz der Umwelt
- Schutz der Unternehmenssachwerte
- Sicherung der Geschäftsprozesse
- Versorgungssicherheit
- Sicherung der Unternehmensreputation
- ✓ In Abhängigkeit der individuellen Unternehmenskonstellation sowie möglicher Krisenszenarien können weitere übergeordnete Ziele Beachtung finden

Visualisierungsmethode: Zeitstrahl

Ziel:

- Die Ereignisse sind in eine übersichtliche Darstellung zu bringen. Idealerweise können anhand der Darstellung der Ablauf des Krisenereignisses, die getroffenen Entscheidungen und ergriffenen Maßnahmen (von jedem) verstanden werden. Die Darstellung von Zeiträumen und Abfolgen kann zum Beispiel anhand einer Grafik oder Tabelle erfolgen. Dabei wird die zeitliche Abfolge als räumliche Reihenfolge dargestellt, z.B. stehen frühere Ereignisse weiter oben und spätere weiter unten. Auch hier sind Zeichen oder Farben zur verbesserten Visualisierung / Darstellung möglich und vorteilhaft.
- Vorteile eines Zeitstrahls sind die Ermöglichung des Erkennens von potenziellen Verbindungen und wiederkehrenden Mustern.
- Durch die Klarheit und eine weniger ausgeprägte Detailtiefe kann ein Zeitstrahl helfen, Argumente zu entwickeln sowie klare, kurze und prägnante Zusammenfassungen zur Lage vorzutragen.



Szenariotechnik

Ziel:

- Die Szenariotechnik ist eine Methode zur Simulation alternativer Entwicklungen im Krisenfall. Diese ermöglicht eine Prognose verschiedener Ausgangsszenarien. Die Analyse sowie die Evaluation der Alternativen dienen dem Krisenstab als Grundlage zur Entwicklung von Strategien und der Ableitung von Maßnahmen.

Methode:

1. Analyse:

- Durchführung einer groben Ist-Analyse der Krise und möglicher Entwicklungen
- Ermittlung und Analyse potenzieller Einfluss- und Schlüsselfaktoren, welche die zukünftige Entwicklung des Krisenfalls beeinflussen können (Priorisierung nach Relevanz)

2. Prognose:

- Bewertung & Operationalisierung der Einfluss- und Schlüsselfaktoren
- Entwicklung möglicher Projektionen oder Vorhersagen - Vernetzung potenzieller Einflussfaktoren

3. Szenario-Entwicklung:

- Entwicklung möglicher Szenarien (Best Case, Worst Case, Real Case) unter Beachtung von Störgrößen

4. Maßnahmen & Strategien:

- Entwicklung von Maßnahmen und Ausarbeitung von Strategien (Handlungsoptionen / -Empfehlungen) zur Einflussnahme eines möglichst positiven Verlaufs

- Unterstützung der wahrscheinlichsten Entwicklung unter Berücksichtigung der anderen Szenarien (Eventuell- und Robustplanung, z.B. Alternativ-Strategien beim Eintritt bestimmter Entwicklungen)

Hinweis: Der Phasenverlauf der Szenariotechnik kann flexibel gehandhabt werden. Es können beispielsweise Phasen zusammengefasst werden, um die beanspruchte Zeit im Krisenfall zu verkürzen.

Die Szenariotechnik kann beispielsweise auf einem Flipchart durchgeführt werden.

Aufgabenübersicht

Ziel:

- Überblick über alle Aufgaben / Maßnahmen behalten
- Klare personelle und thematische Zuordnung ermöglicht eine strukturierte Abarbeitung
- Fortschritt der Bearbeitung auf einen Blick erkennen, insbesondere den Verzug bei Überschreiten von Zielterminen

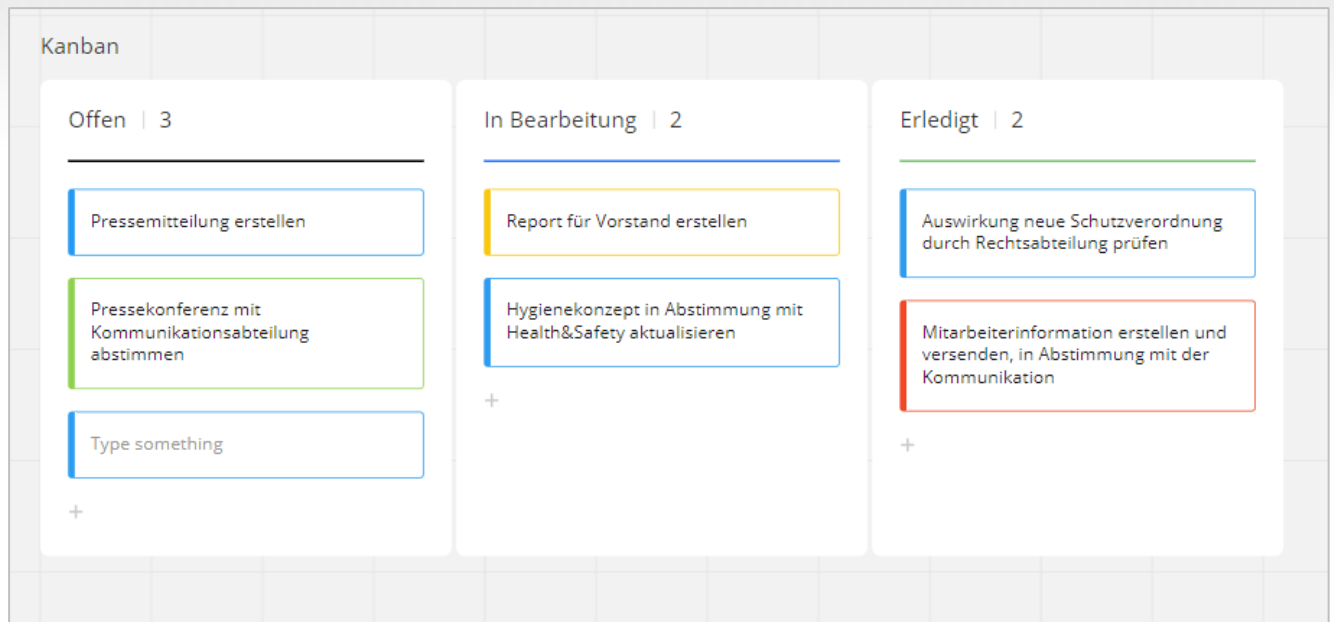
Methode:

- Aufgaben können auf einem Kanban Board visualisiert werden. Auf dem Board bekommt jede Aufgabe einen eindeutigen Status zugeschrieben, z.B. offen / in Bearbeitung / erledigt.
- Ein Kanban Board kann sowohl analog (z.B. mittels Karten auf einer Pinnwand) oder digital (z.B. mittels der IT-Tools Miro oder Mural) erstellt werden. Digitale Tools bieten den Vorteil, dass der Zugriff auf die Aufgabenübersicht von verschiedenen Standorten geschehen kann und eine gewisse Automatisierung (z.B. Erinnerungsmail bei Überschreiten des Zieltermins) genutzt werden kann.
- Für die Aufgaben wird empfohlen, mit standardisierten Vorlagen zu arbeiten, welche die wesentlichen Informationen enthalten, z.B. Name der Aufgabe, Bearbeiter, Zieltermin. Die Informationen können bei Bedarf ergänzt werden, z.B. um die Rolle im Krisenstab oder ggf. notwendige Kategorien.
- Es wird empfohlen, dass die Aufgaben immer von demjenigen erstellt / geschrieben werden, der auch für die Aufgabe verantwortlich ist. Damit wird die Identifikation mit der Aufgabe als auch mit der Visualisierungsmethode erhöht.
- Im Rahmen der Krisenstabssitzung ist das Kanban Board mit den Aufgaben gemeinsam zu betrachten, um die Umsetzung der Maßnahmen zu kontrollieren und ggf. Verzögerungen zu erkennen.

Beispiel Aufgabenvorlage

Diese Vorlage kann z.B. auch vorab auf Pinnwand-Karten gedruckt werden.

Farbcode f. Stabsfunktion	
Aufgabenbeschreibung	
Name Bearbeiter	Zieltermin: 01.01.1999

Beispiel Kanban Board (digital)**Stakeholder-Analyse****Ziel:**

- Systematische Identifikation und Untersuchung von Interessengruppen und deren Intentionen, um so ein besseres Verständnis für die Kommunikationspartner zu entwickeln.
- Gezielte Informationsweitergabe, um so nicht nur die Kommunikation zu verbessern, sondern auch unter anderem Konflikten vorzubeugen und die Art und Weise der Kommunikation beeinflussen zu können.

Methode:**1. Stakeholder identifizieren:**

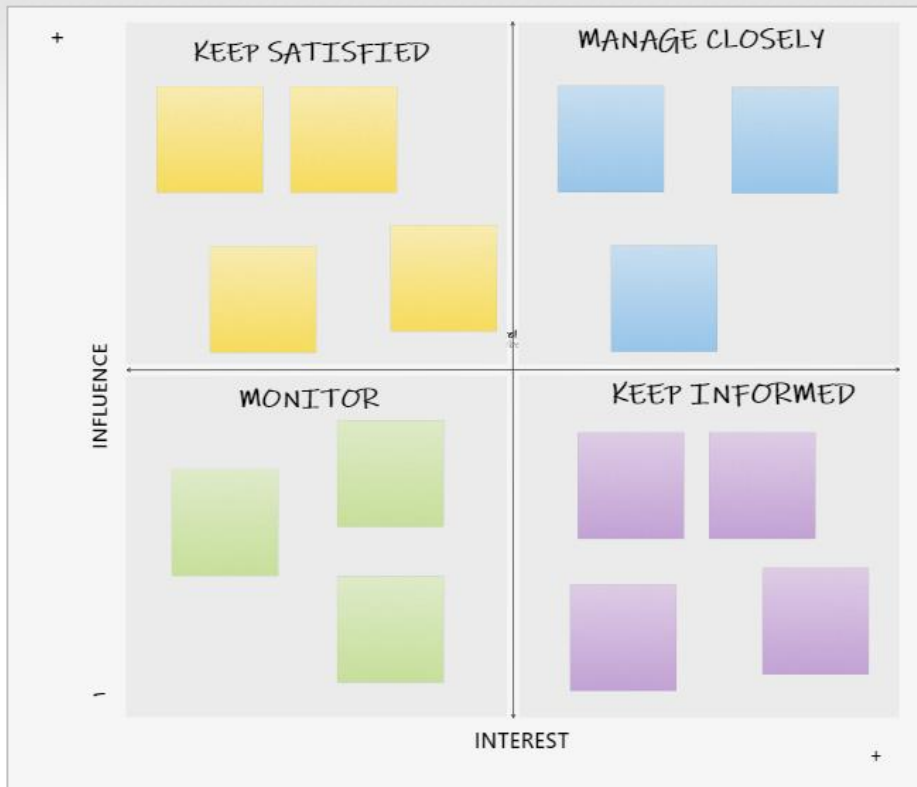
- Wer genau sind meine Interessengruppen (intern vs. extern)?

2. Stakeholder kategorisieren und bewerten:

- Verschiedene Stakeholder einteilen (siehe Matrix)
- Nach Einstellung (positiv, neutral oder negativ)
- Nach Macht bzw. Einfluss (stark oder schwach)
- Individuelle Interessen, Bedürfnisse sowie Pains & Gains auflisten und bewerten

3. Beziehungen & Konflikte zwischen Stakeholdern aufzeigen:

- Beziehungen unter den Stakeholdern analysieren (direkt vs. indirekt)
- Beeinflussen sich die Stakeholder gegenseitig und welche Konflikte können entstehen?



Autoren:

Franziska Worthmann, Crisis Management Expert, Merck KGaA
Johannes Hartl, Head of Emergency and Continuity Management, Deutsche Telekom Security GmbH
Jonas Raltschitsch, Consultant

Herausgeber: ASW Bundesverband – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Stand: April 2022 | Kontakt: info@asw-bundesverband.de

