

Krisenmanagement in Gemeinschaftsunterkünften

„Über den Ausgang einer Krise wird schon vor der Krise entschieden.“¹

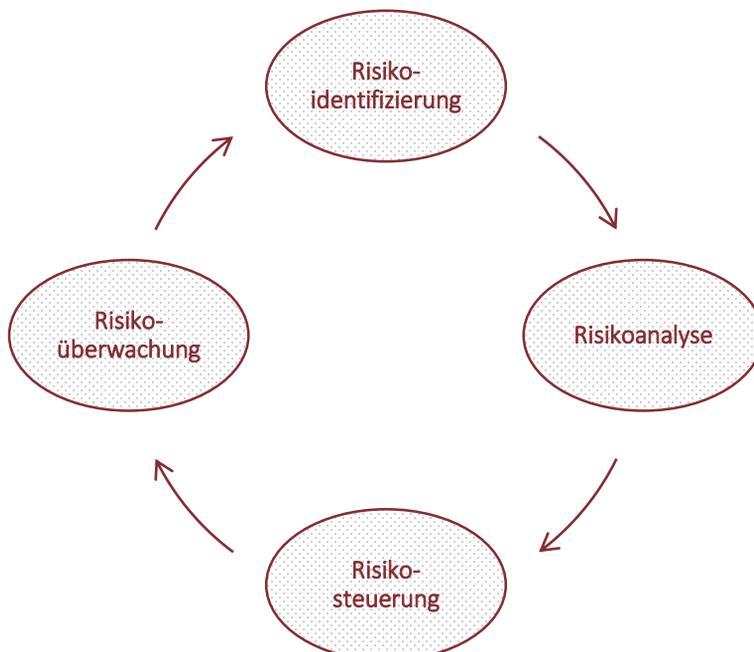
Wie die Corona-Pandemie gezeigt hat, waren nicht alle sozialen Einrichtungen auf das plötzliche Einsetzen einer Krise hinreichend vorbereitet. Die Herausforderung besteht darin, dass effektives Krisenmanagement situationsbezogen und individuell erarbeitet werden muss – und die hierfür benötigten Ressourcen oftmals fehlen. Die vorliegende Arbeitshilfe soll Sie dabei unterstützen, Krisen zukünftig effektiver vorzubeugen und zu bewältigen. Hierzu finden Sie auf den folgenden Seiten eine Übersicht der wichtigsten Schritte des Krisenmanagements und der dazugehörigen Aufgabenfelder.

Was ist eine Krise?

Unter Krisen versteht man un geplante, ungewollte und zeitlich begrenzte Prozesse, die die Ziele, die Reputation oder die Existenz der Einrichtung gefährden. Krisen sind einzigartig und vielfältig, oft unvorhersehbar und im besten Fall selten. Sie können direkt aus den verschiedensten Szenarien, aber auch indirekt aus einem unzureichend behandelten Vorfall hervorgehen.²

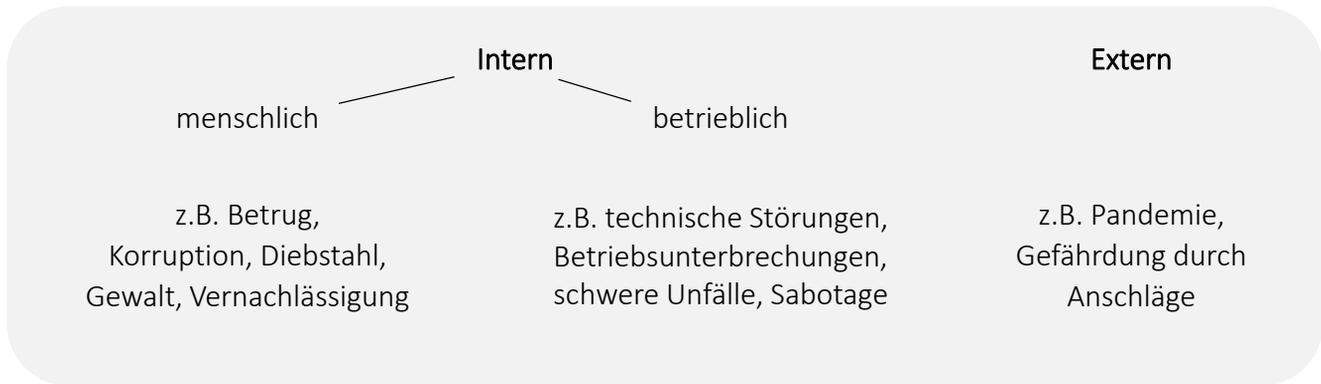
Was ist Krisenmanagement?

Krisenmanagement lässt sich als die Führung zur Vorsorge, Vermeidung und Bewältigung kritischer Prozesse zusammenfassen. Da jede Krise in ihrem Entstehen und Verlauf einzigartig ist, bedarf Krisenmanagement fallbezogener und individueller Bewältigungsstrategien. Die Risiken bzw. Ursachen für die Krise müssen dabei schnell erkannt und abgestellt werden. Für erfolgreiches Krisenmanagement gibt es zwar keine vordefinierten Lösungen, jedoch durchläuft der klassische Krisenmanagement-Prozess charakteristische Phasen, denen spezifische Aufgabenfelder zugeordnet werden.³



1 Risikoidentifizierung

Im ersten Schritt machen Sie eine Bestandsaufnahme aller Risiken. Es wird zwischen internen und externen Risikofaktoren unterschieden. Die internen Risiken werden wiederum in menschliche und betriebliche unterteilt.¹



Die Unterkunftsleitung ist für die Entwicklung des Krisenmanagements zuständig.



Tipp! Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden in die Bestandsaufnahme mit ein.



Die meisten Krisen sind auf menschliches Versagen zurückzuführen.¹

Menschliches Versagen passiert nur selten mit Vorsatz. Man unterscheidet dabei zwischen harten und weichen Faktoren, wobei es in der Praxis meist zu einer Vermischung von beiden kommt. Die weichen Faktoren lassen sich bei guter Führung am leichtesten vermeiden.¹

Harte Faktoren (organisatorisch)¹



- Zu wenig Personal
- Mangelnde Qualifikationen
- Mangelnde Sensibilisierung
- Mangelnde Kontrolle
- Zu viel Kontrolle
- Klima der Angst
- Mangelnde interne Kommunikation

Weiche Faktoren (individuell)¹



- Mangelnde Wahrnehmung
- Unbewusste Verdrängung
- Bewusste Verdrängung
- Mangelndes Verantwortungsgefühl

2 Risikoanalyse

Nach der Risikoidentifizierung folgt die Analyse der tatsächlichen Gefährdungen und die Ableitung der Risiken. Hierbei definieren Sie Szenarien, die in der Krisenprävention besonders zu berücksichtigen sind.¹

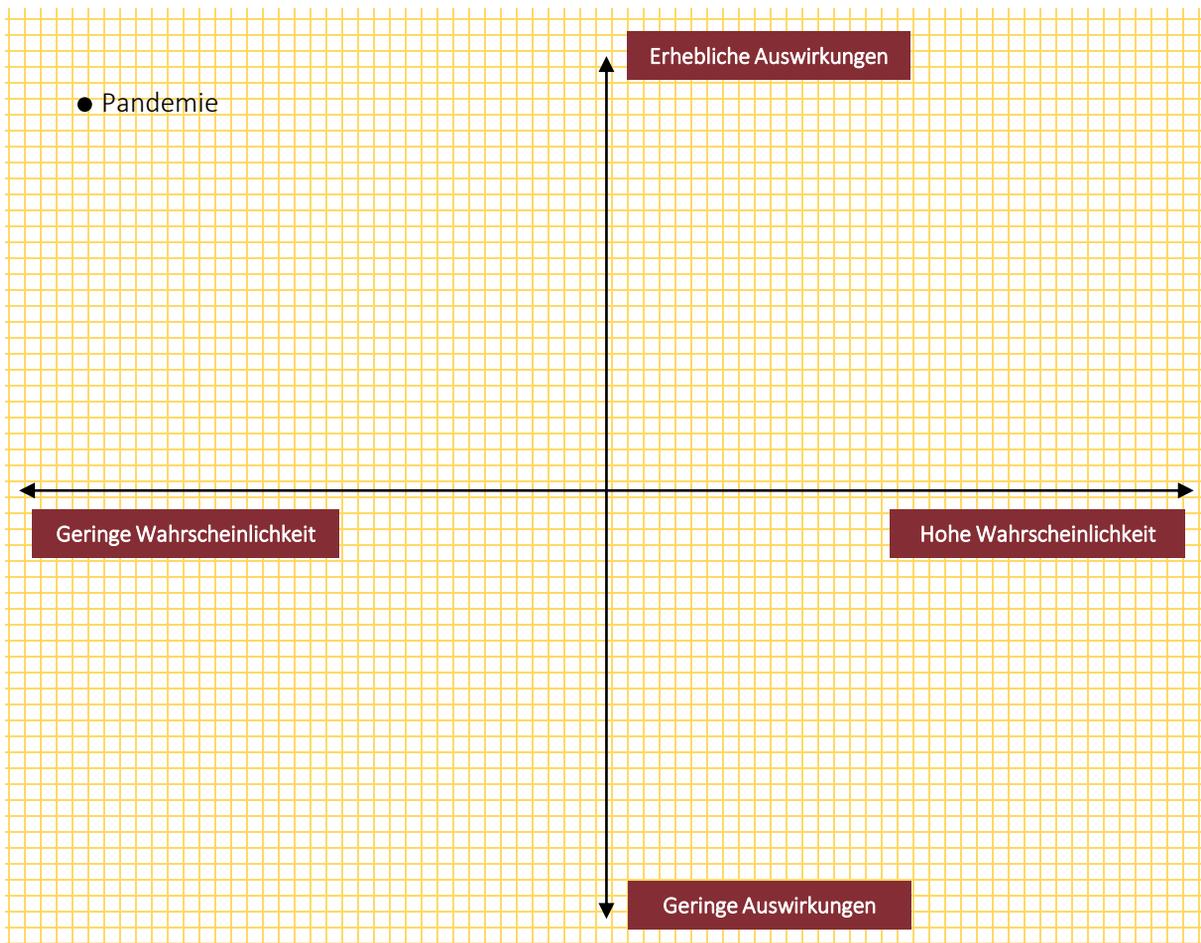
Für die Analyse hilft bereits eine einfache Matrix.¹

Die abgebildete Matrix unterstützt Sie dabei, eine Erfassung und Gewichtung von Risiken zu unternehmen, die auf die spezielle Gefährdungssituation Ihrer Unterkunft zugeschnitten ist. Unter der Matrix finden Sie eine Auswahl möglicher Risiken.

Beantworten Sie dabei folgende Fragen:

Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?

Wie groß wäre das Schadensausmaß?



Mögliche Risiken:

Pandemie · Ausfall kritischer Infrastruktur (Energie, Wasser, Anlagen, EDV etc.) · Brand/Explosion · Erpressung · Fehlentscheidung des Managements · gewalttätige Übergriffe · Entführung · ausgesprochene (Mord-)Drohungen · Korruption · Untreue · Krankheitserreger · kriminelle Anschläge · Fund sprengstoffverdächtiger Gegenstände · politische Krisen · ethnische und religiöse Konflikte · Reputationsverlust (z.B. durch Betrug) · Demonstrationen · öffentliche Unruhen · Streik/Blockade · Störfälle · Unglücke · Hochwasser · Sturm etc.

3 Risikosteuerung

Mit der Risikosteuerung beginnt das aktive Risikomanagement. In dieser Phase werden die verschiedenen Vorgehensweisen geregelt – mit dem Ziel, sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkungen der Risiken zu verringern.^{1&6}

Auswahl der Risikoszenarien

Am Anfang der Risikosteuerung steht die Grundüberlegung, ob ein Risiko akzeptabel, inakzeptabel, tolerierbar oder irrelevant ist. Risiken sind akzeptabel, wenn sie geringe Auswirkungen haben, sie nicht reduzierbar oder die Kosten für die Reduzierung unverhältnismäßig hoch sind. Sie sind tolerierbar, wenn die Auswirkungen tolerierbar sind. Risiken mit einem hohen Schadenspotential sind inakzeptabel und erfordern Einzelfallentscheidungen – auch wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit sehr gering ist.¹

Der Krisenplan

Der Krisenplan ist ein reaktives und einsatzorientiertes Dokument. Er enthält alle wichtigen Informationen zum systematischen Umgang mit den ausgewählten Krisenszenarien. Somit dient er als Grundlage für alle mit dem Krisenmanagement in Verbindung stehenden Aktivitäten.^{2&4}

3.1 Krisenstab

Ob Sie nun einen Krisenstab aufstellen oder nicht: Bei der Risikosteuerung werden Rollen mit Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen festgelegt und mit den passenden Personen besetzt.²

Träger/Behörde



Krisenstabsleitung

(Leitung der Gemeinschaftsunterkunft)

Krisenstab:

Die Mitglieder des Krisenstabs beraten die Krisenstabsleitung und koordinieren die Umsetzung des Krisenmanagements in ihren Verantwortungsbereichen. Der Krisenstab umfasst so wenige Personen wie möglich, um effizient arbeiten zu können.

Verantwortungsbereiche:

- Kommunikation
- Mitarbeitende
- Materielle Ressourcen

Tipp! Erstellen Sie Rollenkarten für alle Mitglieder des Krisenstabs und denken Sie dabei auch an die Schichtzyklen. Die Rollenkarten sollten Aufgaben, Themenschwerpunkte, Input & Output, Ansprechpersonen sowie die Stellvertretung beinhalten. So stellen Sie auch bei hoher Fluktuation sicher, dass sich alle über ihre Rollen im Klaren sind.²

Erweiterter Krisenstab:

Der erweiterte Krisenstab setzt sich abhängig davon zusammen, welche Bereiche von der Krise besonders betroffen sind.

Zum Beispiel:

- Koordination Sicherheitsdienst
- Koordination Bewohner*innen
- Fachexpertise
(Externe Spezialist*innen werden angefragt, die den Krisenstab im Ereignisfall unterstützen.)

3.2 Krisenkommunikation

Notwendig sind klare und im Vorfeld intern kommunizierte Kommunikationsregeln, Verantwortlichkeiten und Abstimmungswege.^{5&6}

Bei der Krisenkommunikation unterscheidet man zwischen inneren und äußeren Krisen. Insbesondere der Faktor Zeit spielt hierbei eine Rolle: Während Krisen „von außen“, zum Beispiel in Form eines Anschlags oder einer Pandemie, den Akteur*innen ein sehr schnelles Handeln abverlangen, ist der Zeitpunkt der Veröffentlichung der Krise „von innen“, beispielsweise bei Missmanagement und Fehlverhalten, situationsabhängig. Sollte die Öffentlichkeit bereits Kenntnis darüber haben und Medieninteresse bestehen, muss schnell agiert werden. Oft können die Verantwortlichen aber auch selbst bestimmen, wann und ob sie die Krise „nach außen“ kommunizieren. Hauptverantwortlich für die Krisenkommunikation ist die Leitung der Unterkunft. Die externe Kommunikation kann in bestimmten Fällen jedoch auch über den Träger, den Landkreis oder die zuständige Behörde erfolgen.^{5&6}

Grundsätzlich gilt: Interne Kommunikation kommt vor externer Kommunikation!

Interne Kommunikation (Mitarbeitende, Bewohner*innen, Träger, Sicherheitsdienst etc.)	Externe Kommunikation (Verwaltung, Behörden, Medien etc.)	
<p style="text-align: center;">Mitarbeitende</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alle Mitarbeitenden müssen die relevanten Informationen erhalten. ○ Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeitenden über ihre Rollen und die jeweiligen Ansprechpersonen Bescheid wissen. ○ Geben Sie Ihren Mitarbeitenden genügend Raum, Ängste und Sorgen anzusprechen. 		
<p style="text-align: center;">Bewohner*innen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden durch die zuständige Person informiert. ○ Stellen Sie eine muttersprachliche Informationsvermittlung/Übersetzung sicher (z.B. durch Multiplikator*innen). Gerade dies muss gut geplant werden. → Breite und transparente Kommunikation, um Gerüchten, auftretendem Unmut, Aggression, Sorgen & Gefühlen des „Übergangenseins“ entgegenzuwirken. → Kommunikation in Kleingruppen ist vorteilhaft. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Schnelligkeit vor Vollständigkeit ○ Kurz und einfach ○ Nur überprüfbare Fakten ○ Was? Wer? Wann? Wo? ○ Was wurde bereits eingeleitet/umgesetzt/geleistet? ○ Wenn absehbar: Ausblick → Wie geht es weiter? ○ Erreichbarkeit/ Ansprechperson 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spekulation zu Ursachen ○ Schuldzuweisungen ○ Rechtfertigungen ○ Opferschicksale ○ Umständliche Sprache & Begriffe <div data-bbox="1068 1508 1388 1750" style="border: 1px solid black; padding: 5px; transform: rotate(-5deg);"> <p>Tipp! Bestimmen Sie EINE Ansprechperson für die externe Kommunikation, um die Herausgabe konsistenter Informationen sicherzustellen.</p> </div>

3.4 Alarmierungsplan

Tritt eine Krise überraschend ein, ist es von größter Bedeutung, dass alle relevanten Personen umgehend informiert werden – insbesondere die Mitglieder des Krisenstabs.



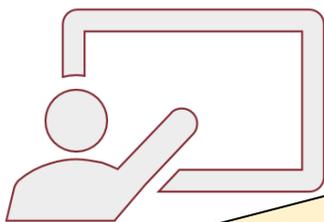
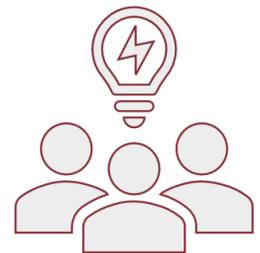
Sie müssen für jeden Zustand (Vorfall, Notfall, Krise) eine funktionale Alarmierungskette festlegen und die einzelnen Schritte schematisch darstellen. Darüber hinaus muss dieser Alarmierungsplan allen Beteiligten geläufig und leicht abrufbar sein.¹

Alarmierung
≠
Information

3.5 Schulungen

Der Schulungsbedarf richtet sich nach den individuellen Anforderungen des Krisenmanagement-Systems sowie den persönlichen Fertigkeiten der Mitarbeitenden.

Nachdem Sie alle Positionen mit den passenden Personen besetzt haben, führen Sie eine Analyse ihres Schulungsbedarfs durch. Der Schulungsbedarf richtet sich nicht nur nach den persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden, sondern hängt von der individuellen Gefährdungslage Ihrer Einrichtung ab.¹

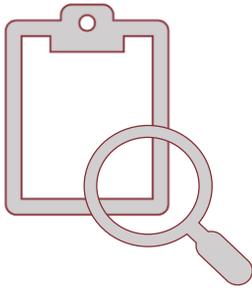


Supervisionen
sind
unabdingbar!

Das FMI – Fachzentrum für Soziale Arbeit in den Bereichen Migration und Integration bietet eine Reihe von Fortbildungen an, die für Ihren Schulungsbedarf von Interesse sein dürften: Dazu gehören Fortbildungen zu den Themen Stressmanagement & Selbstfürsorge, Konfliktmanagement und deeskalatives Handeln. Alle Fortbildungen des FMI finden Sie [hier](#).

4 Risikoüberwachung

Ziel dieser Phase ist es, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu kontrollieren. Wenn Sie in diesem Schritt bemerken, dass Risiken falsch eingeschätzt und behandelt wurden, müssen Sie den Krisenmanagement-Kreislauf erneut durchlaufen.²



Überprüfen Sie den Krisenplan mindestens einmal im Jahr oder im Bedarfsfall (z.B. bei Personalwechsel) hinsichtlich seiner Aktualität und Effektivität. Führen Sie außerdem in regelmäßigen Abständen Krisenstabsübungen durch bzw. stellen Sie sicher, dass sich alle Mitarbeitenden über ihre Rollen und den Alarmierungsplan im Klaren sind.

Tipp! Dokumentieren Sie im Krisenfall den Umgang mit der Krise, um später darauf zurückgreifen zu können.

Diese Checkliste unterstützt Sie dabei, Ihre Risikosteuerungsmaßnahmen zu überwachen. Überprüfen Sie die aufgelisteten Punkte in Ihrem Krisenplan hinsichtlich ihrer Aktualität und Effektivität:

Checkliste:

- Identifizierung und Analyse möglicher Risikoszenarien
- Auswahl der inakzeptablen Risikoszenarien
- Kriseninterventionsplan für alle relevanten Szenarien
(präventiv und reaktiv – vor und in der Krise)
 - Bestandsaufnahme und Analyse der zur Verfügung stehenden Ressourcen:
 - Kenntnisse der Mitarbeitenden (u.a. Sprachkenntnisse, Erst-Hilfe-Kurse, Ausbildungen)
 - Konzepte des Trägers
 - Räumlichkeiten
 - Material
 - Verantwortlichkeiten bzw. Aufbau des Krisenstabs
 - Rollenkarten
 - Krisenkommunikation
 - Verantwortliche Person
 - Kontaktinformationen
 - Schnittstellen: Behörden, Träger etc.
 - Alarmierungsplan
 - Schulungsbedarf & Schulungen
- Durchführung von Übungen (z.B. Alarmierungs- und Evakuierungsübungen)



Quellen:

1. Trauboth, Jörg. Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt. In: Krisenmanagement im Wandel. Abgerufen am 22.06.2020 von <https://docplayer.org/62133430-Kapitel-1-grundlagen-fuer-professionelles-krisenmanagement-in-einer-sich-veraendernden-welt-joerg-h-trauboth.html>.
2. Bundesamt für Verfassungsschutz, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Wirtschaftsgrundschutz: Baustein ÜA4 Krisenmanagement. 2017. Abgerufen am 01.07.2020 von <https://www.wirtschaftsschutz.info/DE/Veroeffentlichungen/Wirtschaftsgrundschutz/Bausteine/Krisenmanagement.pdf?blob=publicationFile&v=2>.
3. Gabler Wirtschaftslexikon. Krisenmanagement. Abgerufen am 15.06.2020 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353>.
4. Secrion GmbH, Security & Risk Consulting. Erfolgsfaktoren des Krisenmanagements. Abgerufen am 01.07.2020 von <https://www.secricon.com/pdf/Krisenmanagement%20Checkliste.pdf>.
5. Bundesministerium des Innern. Leitfaden Krisenkommunikation. August 2014. Abgerufen am 03.07.2020 von <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?blob=publicationFile&v=4>.
6. Deutsches Rotes Kreuz. Krisenkommunikation für Flüchtlingsunterkünfte im Verantwortungsbereich der Kreisverbände im DRK-Landesverband Nordrhein e.V. – Handlungshilfe. April 2016. Abgerufen am 03.07.2020 von https://www.drk-nordrhein.de/fileadmin/user_upload/Nordrhein_Dokumente/Hilfsgesellschaft/Downloadseite-NHG/Fluechtlingshilfe/5.1.1_Handlungshilfe_Krisenkommunikation_Fluechtlingsunterkunft_Kreisverbaende_final.pdf.

Weiterführende Literatur:

- Bozorgmehr K., Hintermeier M., Razum O. et al. SARS-CoV-2 in Aufnahmeeinrichtungen und Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete: Epidemiologische und normativ-rechtliche Aspekte. 2020. Bremen: Kompetenznetz Public Health COVID-19. Version 1.0, 29.05.2020. Abgerufen am 15.06.2020 von https://www.public-health-covid19.de/images/2020/Ergebnisse/FactSheet_PHNetwork-Covid19_Aufnahmeeinrichtungen_v1_inkl_ANNEX.pdf.
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Bevölkerungsverhalten und Möglichkeiten des Krisenmanagements und Katastrophenmanagements in multikulturellen Gesellschaften. 2010. Abgerufen am 16.06.2020 von http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/PublikationenForschung/FiB_Band11.pdf?blob=publicationFile.
- Robert Koch Institut. Hinweise zur Prävention und Management von COVID-19-Erkrankungen in Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete. 07.05.2020. Abgerufen am 16.06.2020 von https://www.nds-fluerat.org/wp-content/uploads/2020/06/2020-05-07-RKI-Hinweise_COVID-19_in_Unterk%C3%BCnften.pdf.
- Robert Koch Institut. Management von Ausbrüchen in Gemeinschaftsunterkünften für Asylsuchende. 2015. Abgerufen am 16.06.2020 von https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GesundAZ/Content/A/Asylsuchende/Inhalt/Management_Ausbrueche.pdf?blob=publicationFile.
- SmartRiskSolutions GmbH, Risk & Crisis Management Consulting. Krisenmanagement COVID-19. Psychologische Aspekte, die beim Krisenmanagement zu beachten sind. Rechtliche Fragestellungen, die Sie prüfen sollten. 2020. Abgerufen am 01.07.2020 von <https://www.fvw.de/news/media/16/Coronavir-Krisenmanageme-Sma-Ri-Solutio-Mich-151762.pdf>.

Kontakt:

Herausgeber:



Fachzentrum für Soziale Arbeit in den
Bereichen Migration und Integration

Am Bürohochhaus 2-4
14478 Potsdam
www.isa-brb.de

Ein Projekt von:



Gesellschaft für
Inklusion und
Soziale Arbeit e.V.