

# Kommunikation in der Cyberkrise

Sprach- und handlungsfähig im IT-Ernstfall

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

---

# Rollen und Verantwortlichkeiten

Wer spricht für das Unternehmen, wenn es brennt? Eine klare Definition von Zuständigkeiten ist fundamental, um in der Krise handlungsfähig zu bleiben. In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Rollen in der Krisenkommunikation, der aufzeigt, wie eine effektive Zusammenarbeit zwischen IT-Security, Management und Kommunikationsteams gelingt.

## Teamstruktur in der Krise

An einigen Stellen in diesem Buch haben wir den Begriff der **Schicksalsgemeinschaft** verwendet, um die Dynamik und den Zusammenhalt zu beschreiben, die eine Cyberkrise unweigerlich erzeugt. Denn sie tangiert nicht nur einzelne Abteilungen oder Fachbereiche, sondern bringt alle Beteiligten – von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das Management bis hin zu externen Stakeholdern – in eine gemeinsame Verantwortungslage. Jede Entscheidung, jede Handlung und jede unterlassene Reaktion beeinflusst nicht nur den Verlauf der Krise, sondern auch die Beziehung und die Zusammenarbeit der Betroffenen.

Der Begriff der Schicksalsgemeinschaft verdeutlicht, dass eine Cyberkrise kein isoliertes Ereignis ist, sondern eine kollektive Herausforderung, die nur durch eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit bewältigt werden kann. Dieser Gedanke zieht sich wie ein roter Faden durch die Prinzipien der Krisenkommunikation, die in diesem Buch beschrieben werden. Es geht darum, klare Strukturen zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln – unabhängig von Hierarchien oder Zuständigkeitsbereichen.

Dies ist bei Weitem kein einfaches Unterfangen, denn Egos müssen zurückgestellt und Kompetenz sowie Verantwortung klar verteilt werden. In einer Krisensituation – welcher Natur sie auch immer sein mag – steht nicht die individuelle Leistung im Vordergrund, sondern der gemeinsame Anspruch, die Krise zu bewältigen. Dies erfordert, dass alle Beteiligten ihre persönlichen Interessen zugunsten des Gesamtergebnisses zurückstellen und stattdessen auf Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen setzen. Kompetenz muss gezielt genutzt und Aufgaben müssen entspre-

chend den jeweiligen Stärken und Erfahrungen verteilt werden. Die Qualität der Kommunikation in einer Cyberkrise steht und fällt daher auch mit der Struktur des Krisenstabs, jenes Gremiums, das die taktische Verantwortung während der Krise trägt. Der Krisenstab umfasst die Rollen, die unabhängig von der Art der Krise immer ins Krisenmanagement eingebunden sind. Dazu gehören in der Regel folgende Positionen:<sup>1</sup>

- Leiter des Krisenstabs
- Geschäftsführendes Mitglied des Krisenstabs
- Kommunikation
- Recht
- Protokoll

In Tabelle 11.1 werden die Funktionen beschrieben, die diese Rollen ausüben.

*Tabelle 11.1: Rollen und deren Funktion in einem Krisenstab*

Rolle	Funktion
Krisenstabsleitung	Verantwortlich für die übergreifende Koordination, Priorisierung und Entscheidungsfindung. Er oder sie trägt die Gesamtverantwortung und sorgt dafür, dass alle Mitglieder effizient zusammenarbeiten.
Geschäftsführendes Mitglied <sup>2</sup>	Stellt die Verbindung zwischen der strategischen Ebene der Geschäftsführung und der operativen Arbeit des Krisenstabs her. Sorgt dafür, dass die Entscheidungen der Geschäftsleitung in den Krisenstab eingebracht und dort umgesetzt werden. Gleichzeitig berichtet es regelmäßig an die Geschäftsführung über den aktuellen Stand und die Fortschritte der Krisenbewältigung.
Kommunikation	Verantwortlich für die Entwicklung und Steuerung der internen sowie externen Kommunikation, für die Sicherstellung von konsistenten Botschaften und das Management von Anfragen von Medien, Kunden und Partnern
Recht	Berät zu rechtlichen Verpflichtungen, z. B. Meldepflichten nach DSGVO, Stellt sicher, dass Maßnahmen im Einklang mit gesetzlichen Anforderungen stehen.
Protokoll	Dokumentiert alle relevanten Informationen und Entscheidungen während der Krisenbewältigung. Dies umfasst insbesondere die Protokollierung/Aufzeichnung/Erfassung, welche Handlungsoptionen gewählt wurden, deren Zielsetzungen, die verantwortlichen Personen für die Umsetzung, den Zeitpunkt der Entscheidungsfindung sowie die festgelegten Fristen für die Durchführung.

1 Kaschner, Holger. »Cyber-Krisenmanagement: Das umfassende Handbuch zur Bewältigung von Krisen und Krisenkommunikation in der digitalen Welt«. Springer Vieweg, Wiesbaden, 2020.

2 **Wichtig:** Das geschäftsführende Mitglied des Krisenstabs ist nicht gleichzusetzen mit der Geschäftsführung selbst. Während die Geschäftsführung strategische Leitlinien vorgibt und den übergeordneten Überblick behält, ist das geschäftsführende Mitglied direkt in die operative Arbeit des Krisenstabs eingebunden. Es dient als Vermittler, sorgt für die Umsetzung strategischer Entscheidungen im Krisenstab und gewährleistet die Berichterstattung an die Geschäftsführung.

## Die Rolle der Geschäftsführung

Es empfiehlt sich, die Geschäftsführung aus der operativen Krisenstabsarbeit herauszuhalten, denn in Krisen entstehen oft Unsicherheiten und Spekulationen, die das Vertrauen in das Unternehmen erschüttern können. Wenn die Geschäftsführung zu nah am operativen Geschehen ist, könnte sie unbeabsichtigt solche Gerüchte verbreiten oder mit Informationen umgehen, die noch nicht bestätigt sind. Ihre Rolle besteht also eher darin, die strategische Leitung zu übernehmen und gezielt die Unterstützung der Stakeholder zu sichern. Indem sie sich auf übergeordnete Entscheidungen und die Kommunikation beispielsweise mit Investoren, Kunden und Behörden konzentriert, kann sie eine klare Linie vorgeben und die Stabilität des Unternehmens wahren.

Der erweiterte Krisenstab hingegen setzt sich aus Fach- und Führungskräften zusammen, deren Expertise in der aktuellen Krisensituation zusätzlichen Wert bietet. Sie verfügen über spezifisches Wissen, beispielsweise zu:

- Risiken der Geldwäsche
- Umweltschutz
- Arbeitssicherheit
- Facility-Management

Die Aufteilung in einen auf operative Krisenbewältigung ausgerichteten Kernkrisenstab und einen erweiterten Krisenstab mit einem Fokus auf strategischer Führung hat mehrere Vorteile: Der Kernkrisenstab besteht aus Mitgliedern, die immer in das Krisenmanagement einbezogen werden, unabhängig von der Art der Krise. Diese Mitglieder fokussieren sich darauf, was im Moment der Krise von zentraler Bedeutung ist. Der erweiterte Krisenstab hingegen setzt sich aus Fach- und Führungskräften zusammen, deren Expertise spezifische Mehrwerte für bestimmte Szenarien bietet.

Damit beide Einheiten effektiv zusammenarbeiten können, bedarf es allerdings verbindlicher Spielregeln, die sicherstellen, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Stäben reibungslos funktioniert. Dazu zählen:

- **Definierte Rollen und Zuständigkeiten:** Jeder Stab kennt seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- **Regelmäßige Briefings:** Es gibt tägliche oder regelmäßige Updates zwischen den Stäben, um alle auf dem gleichen Stand zu halten.
- **Zentralisierte Kommunikation:** Ein zentraler Ansprechpartner sorgt für die konsistente und koordinierte Weitergabe von Informationen.
- **Echtzeit-Kommunikation:** Informationen müssen sofort und ohne Verzögerung weitergegeben werden.
- **Einheitliche Botschaften:** Alle Kommunikation muss klar und konsistent sein, ohne Widersprüche.

- **Vertraulichkeit:** Sensible Informationen werden nur an die relevanten Stellen weitergegeben.
- **Dokumentation:** Wichtige Kommunikationsflüsse werden dokumentiert, um ihre Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Wichtig – auch zugunsten eines effektiven Kommunikationsflusses – ist, dass der Krisenstab nicht zu groß wird. So werden lange Diskussionen vermieden und die Effizienz gewährleistet. Die Faustregel lautet: so klein wie möglich, so groß wie nötig. Nicht selten wird außerdem auf die Dienste von externen Beratern zurückgegriffen, z. B. von IT-Forensikern, Cybersecurity-Beratern oder spezialisierten PR-Agenturen. Sie kommen dann zum Einsatz, wenn Unternehmen mit eigenen Bordmitteln an ihre Grenzen stoßen. Abbildung 11.1 zeigt ein typisches Organigramm eines Krisenstabs.

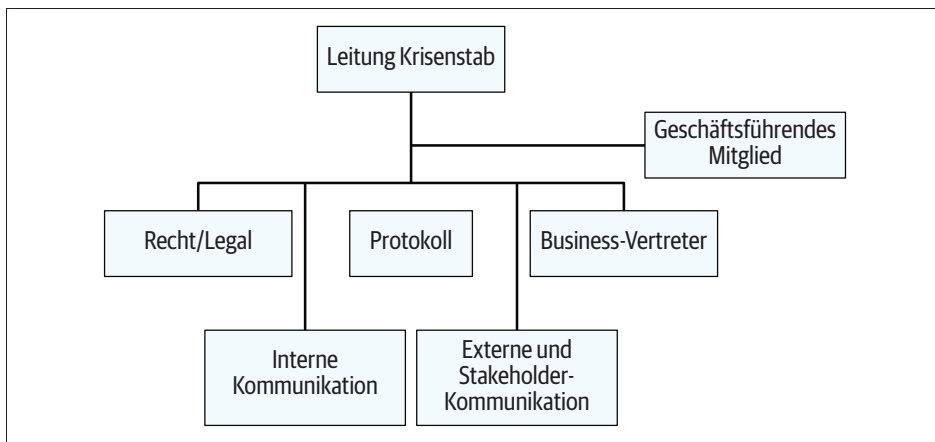


Abbildung 11.1: Beispiel-Organigramm eines Krisenstabs

## Schnittstellen verstehen und nutzen – Kommunikation ohne Reibungsverluste

Ein Krisenstab kommt selten allein. Zwar bildet er den Nukleus der Krisenbewältigung, doch seine Effektivität hängt, wie wir wissen, vor allem von der engen Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Expertengruppen ab. Bevor wir uns die damit verbundene kommunikative Aufgabe genauer anschauen, widmen wir uns zunächst einmal dem grundlegenden Dreiklang aus Strategie, Taktik und Operative:

Die **strategische Ebene** liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung. Hier werden die übergeordneten Ziele definiert, Prioritäten gesetzt und die langfristige Ausrichtung während der Krise festgelegt. Kurzum: Die strategische Ebene konzentriert sich auf das große Ganze – die Sicherung des Unternehmensimages, die Kommunikation mit hochrangigen (!) Stakeholdern und die Einhaltung von Compliance- und rechtlichen Vorgaben.

Die **taktische Ebene** wird maßgeblich vom Krisenstab abgedeckt, der dafür sorgt, dass die strategischen Vorgaben in konkrete, umsetzbare Maßnahmen übersetzt wer-

den. Er koordiniert die beteiligten Teams, stellt sicher, dass Ressourcen effizient genutzt werden, und überwacht die laufende Lage. Insbesondere in einem IT-bezogenen Krisenfall arbeiten auf dieser Ebene das *Business Continuity Management* (BCM) und das *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) eng zusammen. Das BCM sorgt für die Aufrechterhaltung kritischer Geschäftsprozesse und -funktionen, während das CSIRT auf technischer Ebene eingreift, um IT-Sicherheitsvorfälle zu bewältigen und den normalen Betriebszustand schnellstmöglich wiederherzustellen.

Die **operative Ebene** umfasst spezialisierte Teams, die direkt an der Front der Krisenbewältigung arbeiten, allen voran das CSIRT-Team. Diese spezialisierte Einheit ergreift technische Maßnahmen zur Bewältigung der Krise, etwa durch die Wiederherstellung betroffener Systeme, die Eindämmung von Vorfällen und die Ursachenanalyse. Sie reagiert auf Sicherheitsvorfälle durch einen strukturierten Prozess, der typischerweise in mehrere Phasen unterteilt ist, die in Tabelle 11.2 beschrieben sind.

Tabelle 11.2: Phasen und ihre Funktionen in Rahmen der Krisenbewältigung

Phasen	Funktion
Identifikation	In diesem Schritt wird der Sicherheitsvorfall erkannt und es werden die Personen informiert, die angemessen mit dem spezifischen Vorfall umgehen können. Es ist wichtig, ein CSIRT zu etablieren, das über die nötigen technischen Hilfsmittel verfügt
Eindämmung	Zentral ist es, zunächst Maßnahmen zur kurzfristigen Eindämmung des Schadens zu ergreifen, um zu verhindern, dass der Vorfall sich weiter ausbreitet. Das Ziel ist, den Vorfall unter der Schwelle zu halten, ab der eine Krisensituation ausgelöst werden muss.
Beseitigung/ Entfernung	Dabei wird die Ursache des Vorfalls identifiziert und beseitigt. Alle notwendigen Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Bedrohung zu eliminieren.
Recovery	In dieser Phase werden die betroffenen Systeme in ihren Ursprungszustand zurückversetzt und wieder in die Produktivumgebung integriert. Dabei müssen Schwachstellen durch aktuelle Patches behoben werden.
Lessons Learned	Nach der Bewältigung des Vorfalls wird eine Analyse durchgeführt, um aus den Erfahrungen zu lernen. Dies hilft, zukünftige Vorfälle zu verhindern und die Reaktionsstrategien kontinuierlich zu verbessern.

Das BCM spielt in dieser Phase eine unterstützende Rolle, indem es sicherstellt, dass weiterhin geschäftskritische Prozesse ausgeführt werden und Ausfallzeiten minimiert werden. Das gemeinsame Ziel des CSIRT und des BCM ist es, die operativen Auswirkungen der Krise zu reduzieren und den normalen Betriebszustand so schnell wie möglich wiederherzustellen.

Eine Anmerkung zum Thema **Vertrauen in der Kommunikation** ist hier aber noch wichtig: Gerade in der Cyberkrise entsteht bei den Beteiligten sehr schnell eine gewisse Paranoia – der Angreifer ist ja in die eigene Infrastruktur eingebrochen, man sieht ihn nicht, aber er könnte überall sein. Gefühlt könnte er hinter jedem Stück an Information und hinter jeder Nachricht stecken. Wie wahrscheinlich das wirklich ist, lässt sich nur im konkreten Fall abschätzen; die ständige Sorge behindert aber die Arbeit. Im Abschnitt »Die CR-Karte: Spreche ich wirklich mit dem CEO?« auf Seite 320 stellen wir deswegen eine kleine, praktikable Methode vor, wie man hier mit einer einfachen Methode etwas Vertrauen wiedererlangen kann.

Die Interaktion an den Schnittstellen ist zweifellos kommunikativer Hochleistungssport. Sie sichert – richtig umgesetzt – aber auch ähnlich gute Ergebnisse, wenn es darauf ankommt. Dabei ist es entscheidend, dass jede Ebene inklusive ihrer Akteure ihre Rolle kennt, aber flexibel auf die anderen reagiert, um das Krisenmanagement als Ganzes voranzutreiben:

- **Zwischen der strategischen und der taktischen Ebene:** Die Unternehmensleitung definiert langfristige Ziele, die der Krisenstab in konkrete Maßnahmen umsetzt und bei Bedarf anpasst, um auf Krisenentwicklungen zu reagieren.
- **Zwischen der taktischen und der operativen Ebene:** Der Krisenstab koordiniert die operativen Teams, stellt Ressourcen bereit und überwacht den Fortschritt, während die operativen Teams die Maßnahmen direkt umsetzen. Hier spielen das BCM und das CSIRT eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Maßnahmen.
- **Zwischen der operativen und der strategischen Ebene:** Die operativen Teams liefern wichtige Rückmeldungen, die der Unternehmensleitung helfen, die Krisenstrategie anzupassen und zu optimieren. Hier sind sowohl das BCM als auch das CSIRT von entscheidender Bedeutung, um die strategischen Entscheidungen auf die operativen Gegebenheiten auszurichten.

Abbildung 11.2 zeigt das Zusammenspiel der drei Ebenen.

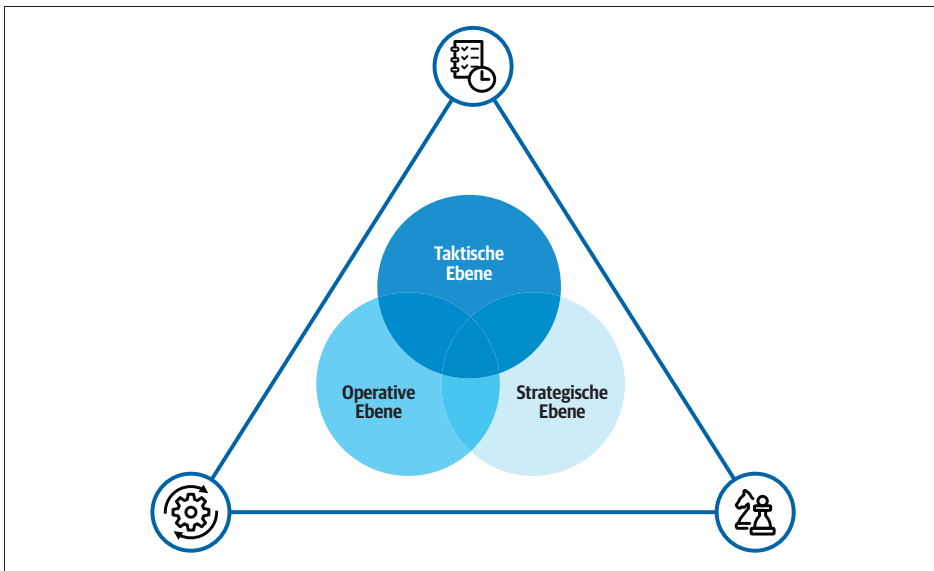


Abbildung 11.2: Zusammenspiel der Ebenen in der Krisenbewältigung

So weit die Theorie; in der Praxis kann es in Krisensituationen oft hektisch werden, worunter die Kommunikationskultur schnell leidet. Gleichzeitig bleibt wenig Raum für teambildende Maßnahmen oder Mediation – für lange Aussprachen und langwierige Diskussionen schon mal gar nicht. Was jetzt gebraucht wird, sind praktische Lösungen, die alle am Krisenmanagement Beteiligten unterstützen und die Motivation hochhalten.

Ein Ansatz, der hier unterstützend eingesetzt werden kann, ist das **Erfolgsmonitoring**, etwa in Form eines Status-Trackings. Das Prinzip ist simpel, aber effektiv: Auf einem Koordinatensystem wird in regelmäßigen Abständen die aktuelle Betriebslage als Balkendiagramm wiedergegeben, gemessen an der Anzahl der wesentlichen Einzelsysteme und -prozesse. Wir haben ein Beispiel mit insgesamt 50 Stück gewählt. Die Farben in den Balken symbolisieren verschiedene Status-Level:

- Rot: keine Auftragsbearbeitung
- Gelb: in Bearbeitung
- Grün: normale Bearbeitung
- Orange: Auswechlösung

Abbildung 11.3 zeigt ein solches Status-Diagramm. (Wenn Sie das gedruckte Buch lesen, sehen Sie unterschiedliche Grautöne der verschiedenen Status-Level in dem Beispieldiagramm.)



Abbildung 11.3: Übersicht der Status-Verteilung über verschiedene Zeiträume

Jeder Zeitstempel auf der X-Achse zeigt den Fortschritt, indem er auf Basis der Farbskala den Gesamtstatus des operativen Betriebs anzeigt. Am unteren Rand ist eine Übersicht, die den Fortschritt in Tabellenform dokumentiert. Wer also über mehrere Tage hinweg den Fortschritt seiner Bemühungen auch visuell nachvollziehen kann, hat eine klare, objektive Grundlage, mit der er die operativen Maßnahmen steuern kann.

Gerade in stressigen Situationen wie einer Krise hilft eine präzise Informationsvisualisierung, die kognitive Belastung bei der Entscheidungsfindung zu reduzieren.<sup>3</sup> Sie stellt externe Darstellungen von Konzepten bereit, auf die Menschen zurückgreifen können, anstatt diese im Arbeitsgedächtnis behalten zu müssen. Dies ermöglicht eine effizientere Informationsverarbeitung und verbessert die Leistung bei Urteilen und Entscheidungen. Je weniger das Arbeitsgedächtnis beansprucht wird, desto besser fällt das Urteil aus. Übersichtlich gestaltete Diagramme sind leichter zu erfassen als Text, der mehr kognitiven Aufwand erfordert.

Visualisierungen, die sich leicht erfassen lassen, ermöglichen überdies einen einfacheren und schnelleren Zugriff auf die notwendigen Informationen, wodurch die Reaktionszeit bei Entscheidungen sinkt. Ebenso schärfen sie das Bewusstsein für Unsicherheit und Risiko in einer Datenmenge. Dadurch können Entscheidungsträger unsichere Situationen besser verstehen und mit ihnen umgehen.

---

3 Eberhard, K. (2023). »The effects of visualization on judgment and decision-making: A systematic literature review.« *Management Review Quarterly*, 73(1), 167 -214. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-8>