



Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik



Umsetzungsrahmenwerk Notfallmanagement

Modulbeschreibung

Schulung und Sensibilisierung

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Zielsetzung des Moduls	3
3	Voraussetzungen.....	3
4	Durchzuführende Aktivitäten	4
4.1	Lernziele definieren	5
4.2	Zielgruppen festlegen.....	6
4.3	Lernbedürfnisse identifizieren	6
4.4	Lerninhalte festlegen.....	6
4.5	Methoden und Medien auswählen	7
4.6	Durchführung.....	8
4.7	Erfolg und Effektivität kontrollieren.....	10
4.8	Aktualisierung	10
5	Darstellung der Hilfsmittel	10
5.1	Schulungs- und Sensibilisierungsplan.....	11
5.2	Dokumentenvorlage Schulungs- und Sensibilisierungskonzept	11
5.3	Ausfüllanleitung Schulungs- und Sensibilisierungskonzept	11
6	Konsolidierung der Ergebnisse.....	11

1 Einleitung

Unternehmen, aber auch Ministerien, Bundesbehörden oder sonstige Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung müssen sowohl bei internen Notfällen als auch in Krisen und außergewöhnlichen Lagen, wie z. B. großflächigen Unwetterschäden, lang anhaltenden Stromausfällen, massiven Personalausfall oder schwerwiegenden Sicherheitsvorfällen fähig sein, weiter ihre Kernaufgaben zu erfüllen.

Da nach Eintritt eines Notfalls keine Zeit mehr für die Abstimmung und Organisation verbleibt, muss die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs in „ruhigen Zeiten“ vorbereitet werden. Für ein erfolgreiches Notfallmanagement ist es unerlässlich, die Mitarbeiter der Institution frühzeitig einzubinden. Über Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen wird sichergestellt, dass die am Notfallmanagementsystem Beteiligten ihre Aufgaben und Verantwortungen besser kennenlernen und alle Mitarbeiter hinreichend für die für die besonderen Anforderungen während eines Notfalls sensibilisiert sind.

Der Begriff Schulung umfasst in diesem Modul das Übermitteln von Sachverhalten des Notfallmanagements einer Institution mit Hilfe einer definierten Methodik.

Sensibilisierung bezeichnet die Erhöhung der Aufmerksamkeit und Nutzung von bereits vorhandenem Wissen, insbesondere um die Wahrnehmungsfähigkeit von Sachverhalten des Notfallmanagements zu verbessern.

Der nachfolgend vorgestellte Prozess zur Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeitern für das Notfallmanagement basiert auf den Anforderungen des BSI-Standards 100-4 (siehe dort in Kapitel 4.6.1). Des Weiteren orientiert sich das allgemeine Vorgehen an den Vorgaben der IT-Grundschutzmaßnahme „M 2.312 Konzeption eines Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms zur Informationssicherheit“, um Synergieeffekte zum Bereich der Informationssicherheit zu ermöglichen.

Alle in den Hilfsmitteln durch die Symbole „<“ und „>“ umschlossenen Texte sind, sind als Platzhalter anzusehen. Diese Platzhalter sind durch den gewünschten Inhalt zu ersetzen. Beispielsweise ist der Name der Institution oder die Klassifizierung des Dokuments anzupassen.

2 Zielsetzung des Moduls

Ziel des Moduls ist es, den Notfallbeauftragten in die Lage zu versetzen, alle notwendigen Schritte zur Planung, Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen strukturiert vorzunehmen.

3 Voraussetzungen

Für dieses Modul bestehen keine Voraussetzungen.

4 Durchzuführende Aktivitäten

Jedes Schulungs- und Sensibilisierungsprogramm folgt einem klaren Ablauf. Ausgehend von den Erfahrungen aus dem „Tagesgeschäft“ einer Institution, wie z. B. reale Sicherheitsvorfälle, festgestellte Mängel aus Audits oder Selbstüberprüfungen sowie Hinweise aus den Organisationseinheiten, sind die notwendigen Basisinformationen für den Bedarf an Schulungen und Sensibilisierung zu erheben. Dazu gehört die

- Ermittlung des vorhandenen Wissensstands der Mitarbeiter
- Spezifizierung des zukünftigen Kenntnisstands und Sensibilisierungsgrads
- Festlegung der Zielgruppen
- Ableitung des Schulungs- und Sensibilisierungsbedarfs
- Identifizierung der Themen und Inhalte

Der ermittelte Schulungs- und Sensibilisierungsbedarf ist auf einen Jahresplan zu verteilen und jedes Schulungs- und Sensibilisierungsprogramm in einem Schulungs- und Sensibilisierungskonzept detailliert zu beschreiben.

Auf Grundlage des Schulungs- und Sensibilisierungskonzepts sind die Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen vorzubereiten, durchzuführen und in der Nachbereitung auszuwerten. Aus dem in der Durchführung erkannten Verbesserungspotenzial sind Maßnahmen zur Verbesserung des Notfallmanagements zu entwickeln und umzusetzen.

Dieser Ablauf wird in den folgenden Kapiteln kurz beschrieben und in Abbildung 1 in einer Übersicht dargestellt.

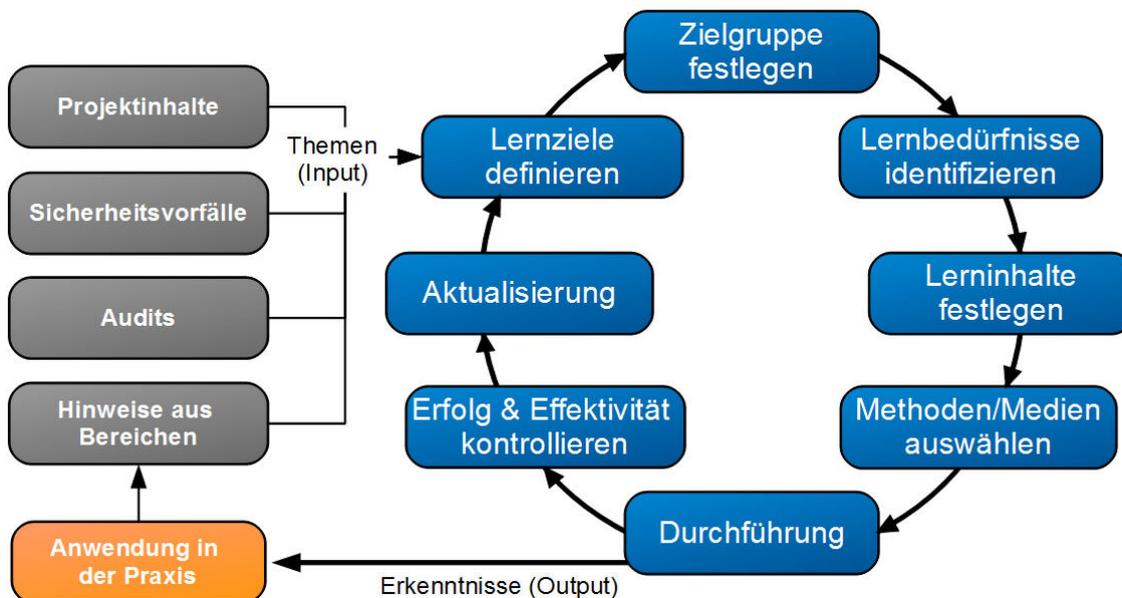


Abbildung 1: Kreislauf von Schulungen und Sensibilisierung

Zusammenspiel mit dem Informationssicherheitsmanagement

Um Synergieeffekte zwischen dem Notfallmanagement und Informationssicherheitsmanagement nutzen zu können, sind folgende Punkte zu beachten beziehungsweise in die Entwicklung und Umsetzung des Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms miteinzubeziehen:

- Da es einige Überschneidungen zwischen den Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen des Notfallmanagements sowie der Informationssicherheit gibt, sollte bei der Konzeptentwicklung und bei der Umsetzung eine Koordinierung mit dem Informationssicherheitsmanagement stattfinden.
- Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen, die für das Notfallmanagement relevant sind, jedoch schon durch das Informationssicherheitskonzept abgedeckt werden, sollten vorher erhoben und gesondert aufgeführt werden. Es ist sinnvoll, außerdem auf die entsprechenden Dokumente des Informationssicherheits- oder auch Risikomanagements zu verweisen.
- Wird im Sicherheitskonzept nach IT-Grundsatz bereits der Baustein B 1.3 „Notfallmanagement“ betrachtet, so sind die Ergebnisse und Rahmenparameter aus den eventuell bereits umgesetzten Maßnahmen für die Umsetzung dieses Moduls mit einzubeziehen.
- Im Rahmen des Grundsatz-Bausteins B 1.13 „Sensibilisierung und Schulung zur Informationssicherheit“ sind insbesondere die Ergebnisse der Maßnahme M 2.312 „Konzeption eines Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms“ durch den Notfallbeauftragten für die Umsetzung dieses Moduls relevant. Existiert bereits ein Schulungs- und Sensibilisierungskonzept im Informationssicherheitsmanagement, so kann dieses der Ausgangspunkt für die Erstellung eines Schulungs- und Sensibilisierungskonzepts im Rahmen dieses Moduls darstellen. Sollte sich bei der Bearbeitung dieses Moduls ergeben, dass Ergänzungen zu dem bestehenden Konzept sinnvoll sind, kann das Konzept zielgerichtet angepasst werden.

4.1 Lernziele definieren

Im Rahmen der Erstellung eines institutionsweiten Schulungs- und Sensibilisierungsplans definiert der Notfallbeauftragte im ersten Schritt, welche Ziele erreicht werden sollen. Typische Ziele von Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen sind:

- Aufmerksamkeit für Notfallmanagement zu gewinnen und Interesse daran wecken,
- Grundwissen zum Notfallmanagement zu vermitteln,
- die für die Aufgaben der Notfallverantwortlichen benötigten Kenntnisse zum Notfallmanagement zu vermitteln,
- Praxiswissen zu vermitteln, sodass Mitarbeiter in sicherheitskritischen Situationen richtig reagieren,
- kontinuierliche Verhaltensänderungen zu erzielen (z. B. Verständnis und Umsetzung von Brandschutzvorschriften, Sicherheitsrichtlinien und Verhaltensregeln).

4.2 Zielgruppen festlegen

Wesentlich für den Erfolg der Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen ist die Beantwortung der Frage, welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Mitarbeiter aus der Technik- oder IT-Abteilung werden ein höheres Verständnis gegenüber technischen Risiken mitbringen und sich entsprechend herabgestuft fühlen, wenn man ihnen beispielsweise die Bedeutung der Datensicherung verdeutlichen möchte. Vertreter der Managementebene hingegen werden nicht gewillt sein, an mehrere Stunden andauernden Veranstaltungen teilzunehmen. Entsprechend gilt es, die unterschiedlichen Zielgruppen zu identifizieren und auf ihre jeweiligen Erwartungen, Vorkenntnisse und Rollen einzugehen. Zu den klassischen Zielgruppen gehören zum Beispiel:

- Managementebene
- Mitarbeiter
- Personen mit Aufgaben in der besonderen Aufbauorganisation (Notfallverantwortliche)
- Externe Mitarbeiter

4.3 Lernbedürfnisse identifizieren

Um die Inhalte für die Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen zielgerecht festlegen zu können, müssen die Lernbedürfnisse identifiziert werden. Hierzu ist durch den Notfallbeauftragten zu erörtern, wer welche Kenntnisse über Notfallmanagement hat und welche Sicherheitsmaßnahmen die Personengruppe oder der Rolleninhaber beherrschen sollte. Folgende Bereiche sollten auf jeden Fall berücksichtigt werden:

- Sensibilisierung für alle Mitarbeiter, aber insbesondere die Managementebene,
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- Grundlagenwissen für alle Mitarbeiter,
- Spezialkenntnisse für bestimmte Gruppen der besonderen Aufbauorganisation wie z. B. Notfallkoordinatoren, Ersthelfer, Etagenbeauftragte, usw.

4.4 Lerninhalte festlegen

Die für das Notfallmanagement relevanten Lerninhalte sind in die folgenden drei Kategorien einzugliedern:

- Grundlagenthemen leiten sich aus den vorhandenen Leitlinien, Regelungen und Verfahren zum Notfallmanagement ab, deren Geltungsbereich alle Mitarbeiter der Institution umfasst. Dazu gehören Themen wie z. B.:
 - Aufbau und Struktur der besonderen Aufbauorganisation (präventive und reaktive Notfallorganisation)
 - Evakuierung

- Alarmierung & Eskalation

Die Mitarbeiter sollten nicht nur auf die Existenz dieser Themen hingewiesen werden, sondern auch deren Inhalte, Hintergründe und Einflüsse auf die Arbeitsumgebung kennen.

- Rollen-spezifische Themen leiten sich aus den vorhandenen Regelungen und Verfahren zum Notfallmanagement ab, deren Geltungsbereich bestimmte Mitarbeitergruppen der Institution umfasst. Dies umfasst insbesondere die benannten Personen der Notfallrollen. Zu rollen-spezifischen Themen gehören z. B.:
 - Pflichten und Aufgaben der jeweiligen Notfallrolle
 - Retten, Löschen und Bergen
 - Fachspezifika (Business Impact Analyse, Geschäftsfortführungsplanung, Risikoanalyse, usw.)
- „Brandthemen“ ergeben sich aus aktuellen, realen Ereignissen, die maßgeblichen Einfluss auf die Sicherheit der Institution beziehungsweise deren Mitarbeiter haben („Bedrohungslage“) und daher zu einer „Ad-hoc“-Umpriorisierung des Schulungs- und Sensibilisierungsbedarfes führen. Zudem sind aktuelle, reale Ereignisse ein geeignetes Mittel, um die oben benannten Grundlagen- und Rollen-spezifischen Themen anschaulich und praxisnah vermitteln zu können. Zu Brandthemen gehören z. B.:
 - Pandemievorsorge („Schutz vor Vogelgrippe“)
 - Lokale Ereignisse („Stuttgart 21“)
 - Wetterereignisse („Aschewolke über Europa“)

4.5 Methoden und Medien auswählen

Abhängig von der Zielgruppe und dem Zweck bieten sich unterschiedlichen Schulungs-beziehungsweise Trainingsarten an:

- Informationsveranstaltungen beinhalten eine kurze und prägnante Wissensvermittlung zu aktuellen Themenschwerpunkten;
- Interne oder externe Seminare dienen der Wissensvermittlung auf – vor allem – theoretischer Basis. Seminare können durch interne Ansprechpartner als auch durch externe Experten durchgeführt werden;
- Einzel- oder Gruppentrainings dienen der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten anhand konkreter, praktischer Aufgabenstellungen;
- Computergestütztes oder internetbasiertes Lernen (z. B. „Webkurs Notfallmanagement“ des BSI – Quelle:
https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/weitereThemen/Webkurs1004/Webkurs1004_node.html).

Die Schulungen sollten durch geeignete, aktuell gehaltene Unterlagen begleitet werden. Dabei kann es sich z. B. um Präsentationen und speziell vorbereitete Begleitunterlagen handeln. Die aus

vorherigen Schulungen gewonnenen Informationen und aktuellen Entwicklungen sollten hierbei mit in die Vorbereitungsphase einfließen.

Im Bereich der Sensibilisierung stehen je nach Zielgruppe unterschiedliche Medien beziehungsweise Maßnahmen zur Verfügung. Nachfolgend sind die populärsten Medien aufgelistet. Die Liste erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Publikationen wie z. B. Anschreiben, Mitarbeiterzeitschrift, Poster, Sicherheitsbroschüren usw.
- Technische Einzellösungen wie z. B. Filme, Einsatz von Bildschirmschonern, - hintergründen und Begrüßungstexten, usw.
- Newsletter und Intranet zur Veröffentlichung von Sicherheitsmeldungen
- Gewinnspiele
- Live-Veranstaltungen in Form von Fachvorträgen externer Experten, Coaching einzelner Personen oder als Führungskräfteveranstaltung
- Themenbezogene Zugabe-Materialien („Give-aways“) wie z. B. Notizzettel, Kalender, Mauspad, usw.

Eine nachhaltige Sensibilisierung der Mitarbeiter kann dadurch unterstützt werden, dass aktuelle Ereignisse und Vorfälle, die sich langfristig im Gedächtnis der Mitarbeiter halten, als Beispiele herangezogen werden.

Für die Sensibilisierung sollten schon vorhandene Wege der Behörden- oder Unternehmenskommunikation, wie z. B. Führungskräfte tagungen, Jour-Fixe, Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, Veranstaltungen von Organisationseinheiten, Mitarbeiterzeitschriften, Poster oder Newsletter genutzt werden. Ein abgestimmtes Vorgehen und Zusammenarbeit mit den Sensibilisierungsmaßnahmen des Sicherheits- oder Risikomanagements ist sinnvoll.

4.6 Durchführung

Es kann erforderlich sein, dass der Notfallbeauftragte weitere Organisationseinheiten an der Konzeption und Durchführung der Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen beteiligen muss (z. B. IT-Sicherheitsbeauftragte, Datenschutzbeauftragter, Werksschutz, Personal, Betriebsrat, Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit, usw.).

Darüber hinaus ist durch den Notfallbeauftragten zu entscheiden, ob der Einsatz externer Personen notwendig ist, sofern Wissen und Fähigkeiten oder die personellen Ressourcen zur Umsetzung von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen in der Institution begrenzt sind. Externe Unterstützung können zum Beispiel Medienagenturen, spezialisierte Schulungsanbieter, Beratungshäuser, Druckservices anbieten. Bundesbehörden können zusätzlich auf die externe Unterstützung in Form von Kursen oder Lehrgängen der "Bundesakademie für die öffentliche Verwaltung (BAkÖV)" oder der "Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz" (AKNZ) zurückgreifen.

Die Planung, insbesondere zu den Zeiträumen und Terminen, sollte mit den wichtigsten Ansprechpartnern und dem Personalbereich abgestimmt werden. Eine Harmonisierung der Maßnahmen mit den Aktivitäten des Informationssicherheitsmanagements sollte ebenfalls durchgeführt werden.

Der Notfallbeauftragte hält die Termine, die Reihenfolge und die inhaltlichen Themenschwerpunkte für jede geplante Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahme in einem separaten Konzept fest.

Im Rahmen der Erstellung eines Schulungs- und Sensibilisierungskonzepts sind mindestens die folgenden Punkte aufzunehmen:

- Budget- und Ressourcenbedarf
- Beteiligte Organisationseinheiten und externe Unterstützung
- Zielgruppe der Schulung beziehungsweise Sensibilisierung
- Themen
- Schulungsart oder eingesetzte Medien zur Sensibilisierung
- Terminierung und Reihenfolge der Maßnahme

Anders als Schulungen erfolgt die Sensibilisierung der Mitarbeiter nicht in regelmäßigen Zeitabständen, sondern einzelne Maßnahmen zu spezifischen Themen werden über verschiedene Medien über einen längeren Zeitraum durchgeführt. Die zeitliche Priorisierung der Themen erfolgt entsprechend der Dringlichkeit. Dies bedeutet, dass akute Themen zeitnah behandelt werden sollten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in einer einzigen Sensibilisierungsmaßnahme nicht alle wichtigen Themen untergebracht werden können.

Folgende Grundsätze gelten für jede Schulungsdurchführung:

- So kurz wie möglich, so lang wie nötig.
- Inhalte sollten soweit wie möglich mit aktuellen Beispielen und Schadensszenarien hinterlegt werden, z. B.
 - aktuelle oder vergangene Vorfälle
 - Vorfälle aus dem Umfeld der Institution
 - Schäden und Kosten von Fehlhandlungen
- Ein sinnvoller Einsatz von multimedialen Inhalten dient zur Steigerung des Interesses und der Motivation der Teilnehmer, wie z. B. Nachrichtenmitschnitte, Bilder, Videobeiträge, etc.
- Die verwendeten Begriffe und das Tempo der Schulung sollten auf die Zielgruppe und deren Kenntnisstand angepasst werden.
- Schulungen sollten nicht (ausschließlich) als Frontalunterricht gestaltet werden, sondern das kooperative und interaktive Erarbeiten der Themen unter Beteiligung aller Schulungsteilnehmer sicherstellen.

Falls möglich, sollten die Teilnehmer der Schulung eine schriftliche Bestätigung ihrer Teilnahme erhalten.

Für Sensibilisierungsmaßnahmen ist zu überlegen, ob das Design, Layout und die Farben der eingesetzten Medien dem üblichen Stil der Institution („Corporate Design“) entsprechen soll oder

sich bewusst sehr stark davon unterscheiden soll, um möglichst große Aufmerksamkeit zu erzeugen. Hierbei empfiehlt sich die professionelle Unterstützung durch die institutionseigene Kommunikationsabteilung oder externe Mediengestalter.

4.7 Erfolg und Effektivität kontrollieren

Abgeschlossene Schulungen und Sensibilisierungsprogramme sind durch den Notfallbeauftragten auf ihre Qualität hin zu überprüfen. Falls eine besonders schlechte Resonanz der Teilnehmer, Schwierigkeiten bei der Vermittlung des Lernstoffes durch den Schulungsanbieter oder andere negative Ergebnisse von Schulungen oder Sensibilisierungsmaßnahmen festgestellt werden, sollte eine Anpassung der Schulungs- und Sensibilisierungsinhalte erfolgen. Unter Umständen kann es auch notwendig sein, den Schulungsanbieter zu wechseln oder den Schulungs- und Sensibilisierungsplan anzupassen.

4.8 Aktualisierung

Die gewonnenen Erfahrungen aus der Schulungs- & Sensibilisierungsmaßnahme fließen zyklisch in die Anpassung der Schulungsmaßnahmen und Sensibilisierungsinhalte sowie in den institutionsweiten Schulungs- und Sensibilisierungsplan ein. Darüber hinaus können auch besondere Ereignisse die Maßnahmen des Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms beeinflussen. Hierzu zählen z. B.:

- Veränderte Risikosituation
- Aktuelle Sicherheitsvorfälle und Ereignisse
- Umstrukturierung der Institution bzw. der Notfallorganisation der Institution

5 Darstellung der Hilfsmittel

Nachfolgend sind die Hilfsmittel zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Übungen beschrieben.

Dokument	Programm
Schulungs- und Sensibilisierungsplan	Microsoft Office Excel
Dokumentenvorlage Schulungs- und Sensibilisierungskonzept	Microsoft Office Word
Ausfüllanleitung Schulungs- und Sensibilisierungskonzept	Microsoft Office Word

5.1 Schulungs- und Sensibilisierungsplan

Der Schulungs- und Sensibilisierungsplan dient als Hilfestellung, um das Vorgehen zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung aller Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen schnell erfassen zu können. Sie richtet sich an den Notfallbeauftragten, der die Durchführung von Schulungen & Sensibilisierungsmaßnahmen koordinieren und mitgestalten soll.

Der Notfallbeauftragte hält in dem Schulungsplan die Termine, die Reihenfolge und die (groben) Rahmenbedingungen für jede geplante Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahme fest. Die Planung, insbesondere zu den Zeiträumen und Terminen, sollte mit den wichtigsten Ansprechpartnern abgestimmt werden.

Auf Grundlage des Schulungs- und Sensibilisierungsplans sind die zur Erreichung der definierten Ziele notwendigen Budgets und Ressourcen durch den Notfallbeauftragten mit der Institutionsleitung abzustimmen.

5.2 Dokumentenvorlage Schulungs- und Sensibilisierungskonzept

Das Schulungs- und Sensibilisierungskonzept konkretisiert die im Schulungs- und Sensibilisierungsplan benannten Anforderungen an eine Schulung und Sensibilisierungsmaßnahme.

Das Dokument umfasst Informationen zur Zielgruppe, Ziele, Schulungsart bzw. Medien, Thema und Umfang der Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahme sowie Hinweise zum geplanten Aufwand und zur Dauer. Das Schulungs- und Sensibilisierungskonzept kann vor allem zur Ankündigung einer Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahme und zur Information der Leitungsfunktionen beziehungsweise Institutionsleitung eingesetzt werden.

Ziel ist es, die Verantwortlichen in die Lage zu versetzen, die einzelnen im Kapitel 4ff. beschriebenen Tätigkeiten selbstständig durchzuführen.

5.3 Ausfüllanleitung Schulungs- und Sensibilisierungskonzept

Die Ausfüllanleitung zum Schulungs- und Sensibilisierungskonzept dient als Hilfestellung, um das Vorgehen und die Struktur des Schulungs- und Sensibilisierungskonzepts schnell erfassen zu können. Sie richtet sich an den Notfallbeauftragten, der die einzelnen Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen im Schulungs- und Sensibilisierungskonzept konkretisiert und dokumentiert.

6 Konsolidierung der Ergebnisse

Die festgestellten Verbesserungsmaßnahmen sollten im Maßnahmenumsetzungsplan festgehalten werden.