

C]A

STANDARD

# M]ORE Standard

Managementsystem für kommunale  
Krisenresilienz

01 VERSION 1.0

02 STAND: JUNI 2026

03 RICO KERSTAN / PROF. DR. ANDRÉ RÖHL

04 OPEN SOURCE STANDARD

# Inhalt

---

## 1 Einleitung

---

## 2 Allgemeines

- 2.1 Nutzungshinweise
  - 2.2 Anwendungs- und Geltungsbereich
  - 2.3 Änderungshistorie
- 

## 3 Begriffe

---

## 4 Umfeldanalyse

- 4.1 Verstehen des kommunalen Ökosystems
  - 4.2 Analyse der Organisationen von kommunaler Bedeutung
  - 4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs
  - 4.4 Prozesse für das M]ORE®-Managementsystem
- 

## 5 Organisation

- 5.1 Verantwortlichkeiten
  - 5.2 Beauftragte für organisationale Resilienz
  - 5.3 Weitere Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse
  - 5.4 Ressourcen für das M]ORE®-Managementsystem
  - 5.5 Dokumentation
- 

## 6 Resilienz-Leitlinie

---

## 7 Municipal Impact Analysis

- 7.1 Allgemeines
  - 7.2 Bewertung von Ausfallwirkung, Unterstützungsbedürftigkeit und Unterstützungspotential
  - 7.3 Bewertung der Widerstands- und Bewältigungsfähigkeit
- 

## 8 Krisenmanagement

---

## 9 Resilienz-Plan

---

## 10 Bewertung und Überprüfung

- 10.1 Resilienz-Audits
  - 10.2 Resilienz-Bericht
- 

## 11 Verbesserung

---

### ZITIERVORSCHLAG

Kerstan, Rico/Röhl, André: C]A-Standard M]ORE. Managementsystem für kommunale Krisenresilienz, Version 1.0, Stand: Juni 2026, Crisis Architecture, 2026.

---

# 1 Einleitung

Krisen der jüngeren Vergangenheit zeigen auf, wie vulnerabel unsere digitalisierte Gesellschaft ist. Kommunen müssen Handlungsoptionen entwickeln, um mit den Auswirkungen komplexer Ereignisse umzugehen. Um die Resilienz unserer Gesellschaft auch in Zeiten großer Ungewissheit zu steigern, bedarf es Mut, die Verantwortlichkeiten für Krisenvorsorge und -bewältigung neu zu denken. Oberstes Ziel der Vorbereitungen ist die Wahrung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Für Kommunen bedeutet dies, dass sie sich im Rahmen der allgemeinen Gefahrenabwehr auf die vielschichtigen Auswirkungen vorbereiten müssen.

Die Covid-19-Pandemie hat zudem gezeigt, dass die Legaldefinition von Kritischen Infrastrukturen (KRITIS) in einer umfassenden Krise nur wenig hilfreich ist. Beispielsweise fallen von rund 2000 Krankenhäusern in Deutschland nur knapp 200 unter die gesetzliche KRITIS-Definition nach BSIG. Für die einzelne Kommune ist ein Krankenhaus aber dennoch von großer Bedeutung. Zudem müssen die kommunalen Verwaltungen selbst als kritisches Element verstanden werden, sind diese doch wichtiger Teil der örtlichen Gemeinschaft. Aber auch Ad-Hoc-Auslegungen zur „Systemrelevanz“ waren in der Vergangenheit im Ergebnis zu ungenau, um daraus eine zielgerichtete Vorbereitung auf kommunaler Ebene abzuleiten.

In den jüngeren Krisen, z. B. der Corona-Pandemie sowie dem Hochwasser im Ahrtal, wurde deutlich, dass die steigende Vernetzung der Gesellschaft durch digitale Medien und die schnelle Verbreitung von Informationen zu neuen Modellen der Kooperation bei der Krisenbewältigung führen oder bereits bekannte Modelle intensivieren. Hier sind vor allem zwei Arten der Kooperation zu nennen: interorganisationale Kooperation, bei der sich mehrere Organisationen zum Zwecke der Krisenbewältigung zusammenschließen sowie die individuelle Kooperation einzelner Menschen oder Initiativen, die sich in die Bewältigung von Krisen bzw. Katastrophen einbringen. Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse untermauern, dass Organisationen jeder Größe positive Effekte der Kooperation erfahren. Je mehr Partner Teil der Kooperation sind und je diverser die Beteiligten sind, desto mehr Wissen stehe allen Partnern zur Verfügung.

Kommunalverwaltungen sollten daher die kommunale Krisenresilienz in das Zentrum der Vorbereitungen auf künftige Krisen stellen. Das dem M]ORE®-Ansatz zugrunde liegende Resilienzmodell unterscheidet hierbei vier Handlungsfelder kommunaler Krisenresilienz:

- Widerstandsfähigkeit (Verringerung von Risiken und Schäden),
- Bewältigungsfähigkeit (Überwindung des Schadens),
- Verständnis des inneren Ökosystems (organisationsspezifisches Handeln in der Verwaltung),
- Verständnis des äußeren Ökosystems (organisationsspezifisches Handeln in der Kommune).

Municipal Organizational Resilience Excellence (M]ORE®) ist ein Konzept, das sich auf die Fähigkeit von Kommunen bezieht, geplante, unerwartete und neue Herausforderungen zu überstehen, indem das kommunale Ökosystem aktiv als Ressourcenquelle für die Krisenprävention und -bewältigung verstanden wird. M]ORE® bedingt ein hohes Maß an Widerstands- und Bewältigungsfähigkeit von der Kommune und vom kommunalen Ökosystem, um die Funktionsfähigkeit auch bei akuten Bedrohungen und Herausforderungen aufrechtzuerhalten und im Anschluss in einen stabilen Zustand zurückzukehren. Zudem bedarf M]ORE® eines hohen Maßes an Verständnis über das Ökosystem innerhalb der Verwaltung und der Kommune.

M]ORE® umfasst die Vorbeugung, die Überwachung, die Bewältigung von Störungen und Krisen sowie die Wiederherstellung und den Wiederanlauf nach solchen Ereignissen. Hierzu gehören vielfältige Kompetenzen und Methoden, unter anderem die Fähigkeit, Risiken zu erkennen und zu bewerten, die Entwicklung und Implementierung von Reaktionsplänen, die Durchführung von Übungen und Schulungen sowie die Fähigkeit, schnell auf Krisensituationen zu reagieren.

M]ORE® liefert der kommunalen Verwaltung ein fundiertes Lagebild zu Potenzialen, aber auch Schwächen in der eigenen Verwaltung und im kommunalen Ökosystem. Das Konzept ist Voraussetzung für eine zielgerichtete Steuerung von Ressourcen im Krisenfall, für Investitionen und für die Förderung kommunaler Krisenresilienz.

M]ORE® macht Gefahrenabwehr zum kommunalen Gemeinschaftsprojekt. Auch trotz neuartiger Bedrohungs- und Krisenszenarien kann auf diese Weise die unverzichtbare Kompetenz der kommunalen Selbstverwaltung zur Lösung von Krisen zur Geltung gebracht werden.

---

## 2 Allgemeines

---

### 2.1 Nutzungshinweise

Der vorliegende CJA-Standard orientiert sich an internationalen Normen sowie aktuellen Erkenntnissen der Forschung zu organisationaler Resilienz. Er beschreibt ein Managementsystem für Kommunen, das dem M]ORE®-Ansatz folgt. Kommunen, die den Standard umgesetzt haben, können die Zertifizierung nach Crisis Architecture beantragen. Die Zertifizierung erfolgt über lizenzierte Zertifizierungsstellen und unabhängige Prüfer.

Die Implementierung eines M]ORE®-Managementsystems stellt eine wichtige strategische Entscheidung für eine Kommune dar. Gestaltung und Umsetzung des M]ORE®-Managementsystems müssen sich an den Bedürfnissen, Zielen, Anforderungen, Abläufen und der Größe der Kommune orientieren. Da sich diese Faktoren im Laufe der Zeit verändern können, ist es wichtig, dass das M]ORE®-Managementsystem regelmäßig überprüft wird.

Es ist von Bedeutung, dass das M]ORE®-Managementsystem in Prozesse und die Aufbauorganisation der Kommune integriert ist und bei der Organisationsentwicklung wie auch der Weiterentwicklung der örtlichen Gemeinschaft berücksichtigt wird. Die Umsetzung des M]ORE®-Managementsystems sollte flexibel an die Bedürfnisse der Kommune angepasst werden.

Dieser Standard kann von Aufsichtsbehörden, Bürgern und interessierten Organisationen genutzt werden, um kommunale Krisenresilienz einer Gebietskörperschaft zu bewerten.

Die Nummerierung der Anforderungen in diesem Standard spiegelt weder ihre Bedeutung noch die Umsetzungsreihenfolge wider.

---

### 2.2 Anwendungs- und Geltungsbereich

Dieser CJA-Standard legt Anforderungen an die Einrichtung, Umsetzung, Aufrechterhaltung und fortlaufende Verbesserung eines M]ORE®-Managementsystems für Kommunen jeder Art und Größe fest. Der Standard kann auf alle Kommunen und Kommunalverbände angewendet werden.

Der Standard bezieht sich sowohl auf die Erfüllung von Pflichtaufgaben (Selbstschutz im Zivilschutz, allgemeine Gefahrenabwehr) als auch auf freiwillige Aufgaben.

---

### 2.3 Änderungshistorie

Dies ist die erste Version des CJA-Standards.

---

## 3 Begriffe

---

### 3.1 Ausfallwirkung

Eine Ausfallwirkung umfasst Folgen oder Konsequenzen, die entstehen, wenn ein System, ein Prozess, eine Komponente oder eine Funktion nicht wie erwartet funktioniert oder ausfällt.

---

### 3.2 Bewältigungsfähigkeit

Fähigkeit einer Organisation und ihrer Bestandteile, Herausforderungen und Stressoren infolge einer Abweichung vom Normalzustand erfolgreich zu bewältigen und in einer sicheren und effektiven Art und Weise zu reagieren.

---

### 3.3 Dokumentierte Information

Information, die von einer Organisation gelenkt und aufrechterhalten werden muss (ISO 9000:2015, 3.8.6).

---

### 3.4 Kommunales Ökosystem

Interdependentes Netzwerk von Beziehungen von Menschen, Organisationen, Verwaltungen und Zusammenschlüssen dieser innerhalb einer Kommune, das durch komplexe Wechselwirkungen und Abhängigkeiten gekennzeichnet ist.

---

### 3.5 Kommune

Politische Verwaltungseinheit auf lokaler Ebene, die innerhalb eines bestimmten geografischen Gebiets Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung regelt.

*Anmerkung: Kommune im Sinne dieses Standards umfasst alle Gebietskörperschaften im Sinne des Kommunalrechts der Länder.*

---

### 3.6 Kompetenz

Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen (ISO 9000:2015, 3.1.6).

---

### 3.7 Kontinuitätsplanung

Prozess, bei dem Organisationen Maßnahmen planen, festlegen und implementieren, um sicherzustellen, dass ihre operative Tätigkeit auch in Zeiten von Unterbrechungen oder Störungen aufrechterhalten werden kann.

---

### 3.8 Kooperationsplanung

Prozess der Überlegung und Vereinbarung von Zielen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen zwei oder mehreren Parteien, die zusammenarbeiten möchten, um gemeinsame Projekte oder Ziele zu erreichen.

---

### 3.9 Krise

Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann, so dass eine besondere Aufbauorganisation erforderlich ist (vgl. Glossar des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe).

---

### 3.10 Krisenmanagement

Alle Maßnahmen zur Vorbereitung auf Erkennung und Bewältigung, Vermeidung weiterer Eskalation sowie Nachbereitung von Krisen (vgl. Glossar des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe).

---

### 3.11 Kritikalitätsstufe

Grad der Bedeutung oder Dringlichkeit, die einem bestimmten Aspekt zugewiesen wird. Objektives Maß für die Wichtigkeit von Aufgaben, Prozessen, Organisationen oder Systemen.

---

### 3.12 Kritische Infrastrukturen

Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden (vgl. KRITIS-Definition der Bundesressorts).

---

### 3.13 Leitung der kommunalen Verwaltung

Höchste Hierarchieebene in einer Kommune, z. B. einer Gemeinde, einem Amt, einer Verbandsgemeinde, einer Stadt oder einem Landkreis. Die Leitung der kommunalen Verwaltung ist für die Leitung und Überwachung aller Verwaltungsaufgaben verantwortlich und trägt die Verantwortung für die Umsetzung politischer Entscheidungen und die Durchführung von Dienstleistungen für die Bürger.

---

### 3.14 Lieferkette

Netzwerk von Organisationen, Personen und Aktivitäten, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung von den Ursprüngen bis zum Endkunden zu produzieren und zu liefern.

---

### 3.15 Managementsystem

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele festzulegen (vgl. ISO 9000:2015, 3.5.3).

---

### 3.16 Municipal Impact Analysis

Methode zur Analyse des kommunalen Ökosystems, um die Handlungsfähigkeit der kommunalen Verwaltung als Organisation zu verbessern und die Bewältigungsfähigkeit in kommunalen Ökosystemen (vgl. [3.4](#)) zu erhöhen.

---

### 3.17 Organisationale Resilienz

Vermögen einer Organisation und ihrer Bestandteile, geplante, unerwartete und neue Ereignisse zu überstehen. Organisationale Resilienz bedingt eine Widerstandsfähigkeit (vgl. [3.25](#)) sowie eine Bewältigungsfähigkeit (vgl. [3.2](#)).

---

### 3.18 Organisationen von kommunaler Bedeutung

Organisationen, die für die Funktion und das Wohl eines kommunalen Ökosystems (vgl. [3.4](#)) von Bedeutung sind. Sie können öffentlicher oder privater Natur sein und können sowohl Dienstleistungen wie Bildung, Gesundheit, öffentliche Sicherheit, Infrastruktur oder soziale Dienste oder Produkte herstellen, liefern, verteilen oder verkaufen.

---

### 3.19 Risikobeurteilung

Prozess, bei dem mögliche Bedrohungen und die damit verbundenen Risiken für eine Organisation identifiziert, bewertet und beurteilt werden. Der Zweck der Risikobeurteilung ist es, die wahrscheinlichen Auswirkungen von Risiken zu bestimmen und Maßnahmen zur Minimierung oder Vermeidung dieser Risiken zu ergreifen.

*Anmerkung: ISO 31000 stellt ein generisches Vorgehen für Risikobeurteilungen vor.*

---

### 3.20 Schadensszenario

Ereignis oder Zustand mit negativen Auswirkungen auf ein Unternehmen, eine Organisation oder eine Gesellschaft. Diese Auswirkungen können finanziell, operativ, reputationsbedingt oder in anderer Weise erfolgen. Schadensszenarien können aufgrund von Naturkatastrophen, technischen Störungen, menschlichem Versagen, kriminellen Handlungen oder anderen Faktoren entstehen.

---

### **3.21 Störfallbetriebe**

Betriebe, für die die Störfall-Verordnung Anwendung findet. Es handelt sich um Infrastrukturen, in denen gefährliche Stoffe in Mengen vorhanden sind, die definierte Mengenschwellen überschreiten.

---

### **3.22 Störung**

Unerwartetes Ereignis oder unerwarteter Zustand mit geringfügiger Unterbrechung oder Beeinträchtigung normaler Betriebsabläufe.

---

### **3.23 Unterstützungsbedürftigkeit**

Fähigkeit einer Organisation oder einer Person, ihre grundlegenden Bedürfnisse und Anforderungen ohne externe Hilfe zu befriedigen.

---

### **3.24 Unterstützungspotential**

Fähigkeit einer Person oder Organisation, anderen Personen, Gruppen oder Organisationen Unterstützung zu bieten. Unterstützungspotential kann unter anderem in Bezug auf finanzielle Mittel, Fachwissen, Ressourcen und Zeit bestimmt werden.

---

### **3.25 Widerstandsfähigkeit**

Fähigkeit einer Organisation und ihrer Bestandteile, den Eintritt einer Krise zu verhindern oder zu verzögern.

---

### **3.26 Wirkungskette**

Abfolge von Ereignissen, die aus einem bestimmten Auslöser resultieren. Eine Wirkungskette zeigt die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Elementen und Einflussfaktoren auf und verfolgt die Auswirkungen einer Veränderung entlang einer Kette von Ursache und Wirkung.

---

## 4 Umfeldanalyse

---

### 4.1 Verstehen des kommunalen Ökosystems

- ANF4.1** Die Kommune muss externe und interne Themen identifizieren, die für sie und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und ihre organisationale Resilienz beeinflussen.
- ANF4.2** Die Kommune muss die zutreffenden gesetzlichen, behördlichen und selbstauferlegten Anforderungen bestimmen, die sich auf ihre organisationale Resilienz beziehen.
- ANF4.3** Die Kommune muss relevante Schadensszenarien identifizieren, die Auswirkungen auf ihre organisationale Resilienz haben.
- ANF4.4** Die Kommune muss Informationen über diese externen und internen Themen fortlaufend überwachen und überprüfen.
- ANF4.5** Die Ergebnisse müssen als dokumentierte Informationen aufbewahrt werden.

---

### 4.2 Analyse der Organisationen von kommunaler Bedeutung

- ANF4.6** Aufgrund ihrer Bedeutung für die organisationale Resilienz für die Kommune, muss sie
  1. die relevanten Organisationen von kommunaler Bedeutung,
  2. die für die organisationale Resilienz der Organisationen von kommunaler Bedeutung relevanten Erwartungen an die Kommune sowie
  3. die für die organisationale Resilienz der Kommune relevanten Einflüsse der Organisationen von kommunaler Bedeutung bestimmen.

*ANMERKUNG: Organisationen von kommunaler Bedeutung sollten kritische Infrastrukturen und Störfallbetriebe beinhalten.*

- ANF4.7** Die Kommune muss die Erwartungen und Einflüsse in resilienzfördernde und resilienzschwächende Aspekte einteilen.
- ANF4.8** Die Analyse muss die tatsächlichen Wirkungsketten berücksichtigen.

*ANMERKUNG: In Einzelfällen können die tatsächlichen Wirkungsketten über die Gebietsgrenzen hinausgehen (z. B. bei Landes- oder Zweckbetrieben).*

- ANF4.9** Die Kommune muss die Erwartungen und Einflüsse fortlaufend überwachen und überprüfen.
- ANF4.10** Die Ergebnisse müssen als dokumentierte Informationen aufbewahrt werden.

---

### 4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs

- ANF4.11** Die Kommune muss die Grenzen und die Anwendbarkeit ihres M]ORE®-Managementsystems festlegen.
- ANF4.12** Bei der Festlegung dieses Anwendungsbereichs muss die Kommune
  1. das unter [4.1](#) genannte kommunalen Ökosystem inklusive der betrachteten Schadensszenarien,
  2. die unter [4.2](#) genannte Analyse der Organisationen von kommunaler Bedeutung und
  3. die kommunalen Besonderheiten berücksichtigen.

**ANF4.13**

Die Kommune muss sämtliche Anforderungen dieses Standards anwenden, wenn sie innerhalb des festgelegten Anwendungsbereichs ihres M]ORE®-Managementsystems anwendbar sind. Für jede Anforderung dieses Standards, die von der Kommune als nichtzutreffend bestimmt wird, muss eine ausführliche Begründung geliefert werden.

**ANF4.14**

Der Anwendungsbereich des M]ORE®-Managementsystems der Kommune muss als dokumentierte Information verfügbar sein und aufrechterhalten werden.

---

## 4.4 Prozesse für das M]ORE®-Managementsystem

**ANF4.15**

Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieses Standards ein M]ORE®-Managementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der benötigten Prozesse und ihrer Wechselwirkungen.

---

# 5 Organisation

---

## 5.1 Verantwortlichkeiten

- ANF5.1** Die Kommunalvertretung muss den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des MJORE®-Managementsystems unterstützen.
- ANF5.2** Die Leitung der kommunalen Verwaltung muss in Bezug auf das MJORE®-Managementsystem die Gesamtverantwortung wahrnehmen.
- ANF5.3** Die Kommune muss eine Verpflichtung der Leitung der kommunalen Verwaltung erstellen, fortschreiben und veröffentlichen. Die Leitung der kommunalen Verwaltung muss verpflichtet sein:
1. die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des MJORE®-Managementsystems zu übernehmen;
  2. eine Resilienz-Leitlinie und Ziele für das MJORE®-Managementsystem festzulegen und mit der Kommunalvertretung abstimmen, die mit dem Kontext und der strategischen Ausrichtung der Kommune vereinbar sind;
  3. die Anforderungen des MJORE®-Managementsystems in die Prozesse der Kommune zu integrieren;
  4. die Anwendung eines risikobasierten Vorgehens und resilienzfördernden Handelns zu stärken;
  5. die erforderlichen Ressourcen für das MJORE®-Managementsystem bereitzustellen;
  6. die Wichtigkeit und die Bedeutung des MJORE®-Managementsystems zu vermitteln;
  7. die kontinuierliche Verbesserung des MJORE®-Managementsystems zu fördern;
  8. die Führungskräfte anzuleiten ihre Führungsrolle in den jeweiligen Verantwortungsbereichen deutlich zu machen.

---

## 5.2 Beauftragte für organisationale Resilienz

- ANF5.4** Die Kommune muss über mindestens eine beauftragte Person für organisationale Resilienz verfügen, die mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist.
- ANF5.5** Die beauftragte Person für organisationale Resilienz muss die organisationale Resilienz in der Kommune fördern und das MJORE®-Managementsystem steuern und koordinieren.
- ANF5.6** Die beauftragte Person für organisationale Resilienz muss regelmäßig und anlassbezogen direkt an die Leitung der kommunalen Verwaltung und die Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung berichten.

---

## 5.3 Weitere Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse

- ANF5.7** Die Kommune muss die Personen bestimmen und bereitstellen, die für die wirksame Umsetzung ihres MJORE®-Managementsystems und für das Betreiben und Steuern der Prozesse notwendig sind. Die Kommune muss diesen Personen relevante Rollen zuweisen.
- ANF5.8** Die Leitung der kommunalen Verwaltung muss sicherstellen, dass die weiteren Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen des MJORE®-Managementsystems innerhalb der gesamten Kommune zugewiesen, bekannt gemacht und verstanden werden.
- ANF5.9** Die Kommune muss die interne und externe Kommunikation, die in Bezug auf das MJORE®-Managementsystem relevant ist, bestimmen. Sie muss bestimmen, wer mit wem worüber wann wie kommuniziert.

---

## 5.4 Ressourcen für das MJORE®-Managementsystem

- ANF5.10** Die Kommune muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des MJORE®-Managementsystems sowie die resilienzfördernden Maßnahmen bestimmen und bereitstellen.

**ANF5.11** Die Kommune muss für Personen, die relevante Rollen innerhalb des M]ORE®-Managementsystems wahrnehmen, die erforderliche Kompetenz bestimmen. Sie muss sicherstellen, dass die Personen auf Grundlage von angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind. Sie muss die Kompetenzen entwickeln, aufrechterhalten und fortlaufend überwachen. Sie muss angemessene Nachweise über die Kompetenz aufbewahren.

**ANF5.12** Die Kommune muss das Bewusstsein für die Bedeutung und die Wichtigkeit des M]ORE®-Managementsystems innerhalb der Verwaltung sowie des kommunalen Ökosystems fördern.

**ANF5.13** Die Kommune muss regelmäßig innerhalb des kommunalen Ökosystems die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Stärkung der Selbsthilfefähigkeit kommunizieren.

*Anmerkung: Die Kommunikation sollte sowohl an die Bevölkerung als auch an Organisationen (z. B. Unternehmen) gerichtet sein.*

---

## 5.5 Dokumentation

**ANF5.14** Die Kommune muss dokumentierte Informationen in einem Umfang erstellen, aktualisieren, aufrechterhalten und aufbewahren, wie er

1. von diesem C]A-Standard vorgegeben ist und
2. von der Kommune als notwendig für die Wirksamkeit des M]ORE®-Managementsystems bestimmt wurde.

**ANF5.15** Die Kommune muss sicherstellen, dass dokumentierte Information in Übereinstimmung mit dokumentierten Vorgaben

1. erstellt wird (inklusive angemessener Kennzeichnung im Hinblick auf Kennzeichnung und Beschreibung, z. B. Titel, Datum, Autor oder Referenznummer),
2. auf Angemessenheit und Eignung zu überprüft wird,
3. genehmigt wird,
4. angemessen gegen unbefugte Offenlegung geschützt und
5. verfügbar ist, wo und wenn sie benötigt wird.

**ANF5.16** Die Kommune muss festlegen, wie

1. Verteilung, Zugriff, Auffindung und Verwendung erfolgen,
2. Speicherung und Erhaltung, einschließlich Erhaltung der Lesbarkeit erfolgen,
3. Änderungen überwacht werden,
4. Aufbewahrung inklusive Aufbewahrungsdauer und Außerkraftsetzung sichergestellt sind.

---

## 6 Resilienz-Leitlinie

**ANF6.1** Die Kommune muss eine dokumentierte Resilienz-Leitlinie festlegen, umsetzen und aufrechterhalten.

**ANF6.2** Die Leitlinie muss

1. strategische Grundsätze des M]ORE®-Managementsystems definieren,
2. einen Rahmen für Ziele zur Resilienzförderung festlegen,
3. die Schadensszenarien benennen, die der Resilienz-Planung zugrunde liegen,
4. eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung beinhalten.

**ANF6.3** Die Leitlinie muss mit der Kommunalvertretung abgestimmt sein.

**ANF6.4** Die Leitlinie muss innerhalb der Verwaltung sowie des kommunalen Ökosystems bekanntgemacht werden. Für interessierte Parteien muss die Leitlinie verfügbar gemacht werden, sofern dies angemessen ist.

---

# 7 Municipal Impact Analysis

---

## 7.1 Allgemeines

- ANF7.1** Die Kommune muss über ein dokumentiertes, systematisches Vorgehen für eine Municipal Impact Analysis verfügen. Sie muss die Häufigkeit der Analyse, involvierte Rollen, den Ablauf und die Berichterstattung festlegen.
- ANF7.2** Die Kommune muss Kritikalitätsstufen für die Risikobeurteilung von Störungen festlegen. Sie muss auf Grundlage der Kritikalitätsstufen definieren, wann Auswirkungen akzeptiert werden und wann eine Behandlung notwendig ist. Die Kritikalitätsstufen müssen derart beschrieben sein, dass die Analysen zu vergleichbaren Ergebnissen führen.
- ANF7.3** Die Kommune muss Zeitspannen definieren, für die sie Analysen durchführen will.
- ANF7.4** Die Kommune muss über einen Prozess zum Umgang mit und zur Umsetzung von Maßnahmen verfügen, die sich aus der Municipal Impact Analysis ergeben.

---

## 7.2 Bewertung von Ausfallwirkung, Unterstützungsbedürftigkeit und Unterstützungspotential

- ANF7.5** Die Kommune muss für die in der Analyse der Organisationen von kommunaler Bedeutung ([4.2](#)) bestimmten Organisationen eine Bewertung der
  1. der Ausfallwirkung,
  2. der Unterstützungsbedürftigkeit,
  3. und des Unterstützungspotentials vornehmen.

Es muss sichergestellt werden, dass für alle Organisationen von kommunaler Bedeutung die Aspekte anhand der Kritikalitätsstufen ([ANF7.2](#)) je Zeitspanne ([ANF7.3](#)) bewertet werden. Die Analyse muss die tatsächlichen Prozess- und Lieferketten berücksichtigen. Für die Organisationen von kommunaler Bedeutung kann eine Gruppenbildung vorgenommen werden.

- ANF7.6** Bei der Bewertung müssen Vertreter der Organisationen von kommunaler Bedeutung einbezogen werden. Es muss sichergestellt sein, dass die Organisationen ausreichend repräsentiert werden.
- ANF7.7** Die Kommune muss für ihre eigenen Organisationseinheiten eine Bewertung der
  1. der Ausfallwirkung,
  2. der Unterstützungsbedürftigkeit,
  3. und des Unterstützungspotentials vornehmen.

Es muss sichergestellt werden, dass für alle Organisationseinheiten die Aspekte anhand der Kritikalitätsstufen ([ANF7.2](#)) je Zeitspanne ([ANF7.3](#)) bewertet werden. Die Analyse muss die tatsächlichen Prozess- und Lieferketten berücksichtigen. Die Kommune muss für die Verwaltungsprozesse eine Bewertung der Ausfallwirkung vornehmen.

- ANF7.8** Aus den Ergebnissen der Analyse müssen auf den Kritikalitätsstufen basierende akzeptable Ausfallzeiten abgeleitet und dokumentiert werden.

---

## 7.3 Bewertung der Widerstands- und Bewältigungsfähigkeit

- ANF7.9** Die Kommune muss die Organisationen von kommunaler Bedeutung hinsichtlich ihrer Widerstandsfähigkeit und Bewältigungsfähigkeit bewerten. Hierbei muss sie berücksichtigen, welche Vorbereitungsmaßnahmen für die Prävention von und die Reaktion auf Schadenereignisse etabliert sind (Widerstandsfähigkeit) und welche Krisenmanagement- und Kontinuitäts- und Kooperationsplanungen umgesetzt sind (Bewältigungsfähigkeit). Sie muss je Szenario bewerten, wie lange die Organisationen von kommunaler Bedeutung ohne Unterstützung durch die öffentliche Gefahrenabwehr funktionsfähig sind.
- ANF7.10** Die Kommune muss die kommunale Verwaltung hinsichtlich ihrer Widerstandsfähigkeit und Bewältigungsfähigkeit bewerten. Sie muss je Szenario bewerten, wie lange die Verwaltungseinheiten und -prozesse funktionsfähig sind.
- ANF7.11** Die Ergebnisse müssen mit den akzeptablen Ausfallzeiten abgeglichen werden.
- ANF7.12** Auf Grundlage der Ergebnisse der Analyse müssen die Organisationen von kommunaler Bedeutung sowie die Verwaltungseinheiten und -prozesse je Szenario für die Ableitung von Maßnahmen sowie die Reaktion im Ereignisfall priorisiert werden.

---

## 8 Krisenmanagement

- ANF8.1** Die Kommune muss eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation umsetzen und aufrechterhalten, die eine Entscheidungsfähigkeit im Ereignisfall sicherstellt. Dies umfasst die Steuerung von Maßnahmen zur Reaktion, Aufrechterhaltung, Wiederherstellung und Wiederanlauf. Sie muss die Einbindung der Organisationen von kommunaler Bedeutung ausgehend von ihren Prioritäten sicherstellen.
- ANF8.2** Die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Krisenmanagement-Organisation und die Beziehungen zu anderen Organisationen müssen klar beschrieben werden.
- ANF8.3** Die Krisenmanagementorganisation muss aus Personal und entsprechenden Stellvertretungen zusammengesetzt sein, die über die erforderliche Verantwortung, Befugnis und Kompetenz verfügen, um ihre festgelegte Funktion auszuüben.
- ANF8.4** Die Kommune muss Pläne und Verfahren zur Aufrechterhaltung und zur Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit von Verwaltungseinheiten und -prozessen sowie der Organisationen von kommunaler Bedeutung aufstellen und fortschreiben, die die Ergebnisse der Municipal Impact Analysis (Z) berücksichtigen.
- ANF8.5** Die Kommune muss Planungen für den Wiederanlauf sowie den Zeitraum nach dem Wiederanlauf aufstellen und fortschreiben, die die erhöhten Ressourcenbedarfe aus der Nacharbeit und -erfassung unterbrochener Verwaltungsprozesse berücksichtigen.
- ANF8.6** Die Kommune muss über Verfahren und technische Hilfsmittel zur internen und externen Kommunikation mit krisenmanagementrelevanten Akteuren verfügen.
- ANF8.7** Die Kommune muss über Verfahren und technische Hilfsmittel zur Kompensation des Ausfalls von Notrufstrukturen verfügen.
- Anmerkung: Es sollten definierte Anlaufpunkte definiert, ausgestattet und kommuniziert werden, die zur Kommunikation mit der Bevölkerung dienen und an denen Hilfsangebote zur Verfügung gestellt werden.*
- ANF8.8** Die Kommune muss ein Übungs- und Überprüfungsprogramm verwirklichen und aufrechterhalten, um die Wirksamkeit ihrer Krisenmanagementorganisation und Pläne und Verfahren regelmäßig zu validieren.
- ANF8.9** Die Kommune muss aus den Übungen und Überprüfungen Änderungen und Verbesserungen ableiten und umsetzen.

---

## 9 Resilienz-Plan

### ANF9.1

Die Kommune muss aus den Ergebnissen der Municipal Impact Analysis (Z) geeignete und verhältnismäßige technische, organisatorische und personelle Maßnahmen zur Förderung ihrer organisationalen Resilienz ableiten und in einem Resilienz-Plan zusammenführen.

### ANF9.2

Der Resilienz-Plan muss folgende Inhalte umfassen:

1. Maßnahmen zur Verhinderung von Ereignissen,
2. Maßnahmen zum physischen Schutz sensibler Bereiche, Anlagen und anderer Infrastrukturen,
3. Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltungsprozesse und -einheiten sowie der Organisationen von kommunaler Bedeutung,
4. Risiko- und Krisenmanagementverfahren unter Berücksichtigung der Verwaltungsprozesse und -einheiten sowie der Organisationen von kommunaler Bedeutung;
5. Verpflichtung zur Umsetzung und Zeitplanung.

### ANF9.3

Der Resilienz-Plan muss innerhalb der Kommune freigegeben und mit den Organisationen von kommunaler Bedeutung abgestimmt werden.

---

# 10 Bewertung und Überprüfung

---

## 10.1 Resilienz-Audits

- ANF10.1** Die Kommune muss in geplanten Abständen Resilienz-Audits in der kommunalen Verwaltung und bei den Organisationen von kommunaler Bedeutung durchführen, um Informationen darüber zu erhalten, ob das M]ORE®-Managementsystem den eigenen Anforderungen der Kommune und den Anforderungen dieses Standards entspricht.
- ANF10.2** Die Kommune muss eine Auditprogrammplanung erstellen, umsetzen und fortschreiben, die sicherstellt, dass alle Anforderungen dieses Standards und des M]ORE®-Managementsystems regelmäßig überprüft werden.
- ANF10.3** Die Kommune muss über dokumentierte Verfahren verfügen, die sicherstellen, wie Audits geplant, durchgeführt, ausgewertet und nachbereitet werden. Sie muss sicherstellen, dass die Auditoren kompetent und unparteilich ausgewählt werden.
- ANF10.4** Die Kommune muss mittels dokumentierter Verfahren und Vereinbarungen sicherstellen, dass sie ermächtigt wird, Audits bei den Organisationen von kommunaler Bedeutung durchzuführen oder dass die Organisationen von kommunaler Bedeutung selbstständig Audits durchführen. Sie muss regeln, wie die Ergebnisse der Audits berichtet und umgesetzt werden.
- ANF10.5** Die Kommune muss dokumentierte Informationen zu den Resilienz-Audits aufbewahren.

---

## 10.2 Resilienz-Bericht

- ANF10.6** Die Kommune muss über dokumentierte Verfahren verfügen, die sicherstellen, dass nachweislich eine regelmäßige und anlassbezogene Berichterstattung gegenüber der Leitung der Verwaltung erfolgt.
- ANF10.7** Die Berichterstattung gegenüber der Leitung der Verwaltung muss Folgendes beinhalten:
  1. Status von Maßnahmen aus vorherigen Berichten
  2. Veränderungen im kommunalen Ökosystem
  3. Informationen zur Organisation des M]ORE®-Managementsystems
  4. Änderungen an der Organisation, sofern zutreffend
  5. Änderungen an der Resilienz-Leitlinie, sofern zutreffend
  6. Stand und Ergebnisse der Municipal Impact Analysis
  7. Stand des Krisenmanagements einschließlich Stand und Ergebnissen aus Test und Übungen
  8. Stand und Ergebnisse des Resilienz-Planes
  9. Ergebnisse der Resilienz-Audits
  10. Möglichkeiten zur Verbesserung
- ANF10.8** Die Kommune muss den Umfang und die Häufigkeit der Berichterstattung gegenüber der Kommunalvertretung abstimmen und umsetzen.

---

## 11 Verbesserung

- ANF11.1** Die Kommune muss über dokumentierte Verfahren verfügen, die sicherstellen, dass auf neue Risiken, Nichtkonformitäten, Fehler und Störungen reagiert wird und die möglichen Folgen berücksichtigt werden.
  - ANF11.2** Die Kommune muss die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Beseitigung von neuen Risiken, Nichtkonformitäten, Fehlern und Störungen bewerten. Sie muss die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen. Sie muss dokumentieren, was getan werden muss, wie die Umsetzung überwacht wird, wann die Maßnahme umgesetzt ist und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.
  - ANF11.3** Die Kommune muss die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit ihres MJORE®-Managementsystems fortlaufend verbessern.
- 