

# **Leitfaden zum Krisenmanagement ISO 22361**

**Herausgegeben von der**  
RMA Risk Management & Rating Association e.V.

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen  
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978-3-503-23750-0](http://ESV.info/978-3-503-23750-0)

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-23750-0

eBook: ISBN 978-3-503-23751-7

ISSN 2365-2233

Alle Rechte vorbehalten.

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag  
untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Satz: L101, Fürstenwalde  
Druck und Bindung: docupoint, Barleben

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Vorwort</b> .....	7
<b>II. Einleitung</b> .....	9
<b>III. Autorenverzeichnis</b> .....	10
<b>IV. Glossar</b> .....	14
<b>V. Gebrauchsanweisung</b> .....	20
<b>VI. Praxisleitfaden</b> .....	22
1. Anwendungsbereich .....	22
2. Normative Verweisungen .....	22
3. Begriffe .....	22
4. Krisenmanagement – Kontext, Grundgedanken und Grundsätze .....	22
4.1 Das Wesen von Krisen .....	22
4.2 Merkmale einer Krise .....	23
4.3 Mögliche Ursachen von Krisen .....	24
4.4 Vorbereitet sein auf die Reaktion und Wiederherstellung .....	26
4.5 Grundsätze des Krisenmanagements .....	27
5. Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement .....	28
5.1 Allgemeines .....	28
5.2 Elemente des Krisenmanagements .....	28
5.2.1 Allgemeines .....	28
5.2.2 Führung .....	28
5.2.3 Struktur .....	29
5.2.4 Kultur .....	30
5.2.5 Kompetenz .....	31
5.3 Krisenmanagement-Prozess .....	32
5.3.1 Antizipation .....	32
5.3.2 Beurteilung .....	33
5.3.3 Prävention und Schadensminderung .....	35
5.3.4 Bereitschaft .....	36
5.3.5 Reaktion .....	44
5.3.6 Wiederherstellung .....	47
5.3.7 Ständige Verbesserung .....	48
6. Führung in der Krise .....	50
6.1 Zentrale Führungsfertigkeiten und -eigenschaften .....	50
6.1.1 Allgemeines .....	50
6.1.2 Funktion und Verantwortlichkeit der Leiter des Krisenstabs .....	52
6.2 Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion .....	53
6.2.1 Krisenmanagementkräfte .....	53
6.2.2 Auswirkungen auf weitere interessierte Parteien .....	54

7.	Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall .....	56
7.1	Allgemeines .....	56
7.2	Warum Entscheidungsfindung herausfordernd sein kann .....	57
7.3	Dilemmata, Verzögerung und Vermeidung von Entscheidungen .....	58
7.4	Probleme bei der Entscheidungsfindung .....	59
7.5	Effektive Entscheidungsfindung in der Krise .....	60
8.	Krisenkommunikation .....	62
8.1	Allgemeines .....	62
8.2	Vorbereitung auf eine Krise .....	67
8.3	Management von Beziehungen und Reputation .....	69
8.4	Wesentliche Funktionen .....	71
8.4.1	Kommunikationsteam .....	71
8.4.2	Sprecher .....	74
8.4.3	Medienarbeit .....	75
8.5	Strategie für die Krisenkommunikation .....	77
8.6	Wesentliche Grundsätze und Maßnahmen der Krisenkommunikation .....	79
8.7	Konsistenz der Botschaft .....	82
8.8	Hürden einer effektiven Kommunikation .....	82
8.9	Social Media: Möglichkeiten und Bedrohungen .....	84
9.	Ausbildung, Validierung und Lernen aus Krisen .....	88
9.1	Allgemeines .....	88
9.2	Kompetenzentwicklung .....	88
9.3	Ausbildung .....	88
9.4	Übungen .....	91
9.5	Validierung .....	93
9.6	Beurteilung und Lernen .....	94
10.	Vorschläge zur Ergänzung und Bewertung der ISO 22361 .....	96
10.1.	Digitalisierung im Krisenmanagement .....	96
10.2	Interaktion zwischen mehreren Krisenstäben .....	98
10.3	Prüfung des Krisenmanagements .....	98
10.4	Abschließende Bewertung der ISO 22361 in einer SWOT-Analyse .....	100

# I. Vorwort

Die RMA Risk Management & Rating Association e.V. (RMA) stärkt mit ihren Aktivitäten auch das Bewusstsein für Krisenmanagement und bietet hierzu eine Plattform zum Austausch und zur Vernetzung von Krisen- und Risikomanagement. Zur Umsetzung wurde ein neuer Arbeitskreis „Krisenmanagement“ eingerichtet.

Gerade vor dem Hintergrund aktueller Krisenentwicklungen nimmt Krisenmanagement in Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert ein, als dies in den letzten Jahren bei wirtschaftlich guten Zeiten der Fall gewesen ist. Der neue Arbeitskreis beschäftigte sich auf der Grundlage DIN EN ISO 22361:2022 – nachfolgend in diesem Dokument „ISO 22361“ genannt – mit methodenorientierten Ansätzen zur Implementierung von Krisenmanagement in Organisationen und setzte sich mit den inhaltlichen Strukturen und dem organisatorischen Aufbau von Krisenmanagement auseinander. Aus diesem Arbeitskreis bildete sich die Autorengruppe, deren Expertise sich insbesondere auf die praktische Erfahrung im Umgang mit Krisen konzentriert. Der Arbeitskreis „Krisenmanagement“ wird von Dr. Klaus Bockslaff geleitet, der als Vertreter der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV) an den Verhandlungen der ISO-Arbeitsgruppe teilgenommen hat.

Ein durchgängiger Standard zum Thema Krisenmanagement lag bisher nicht vor. Die Ereignisse der jüngeren Vergangenheit, speziell die Corona-Krise und die negativen Kriegsereignisse in der Ukraine, haben die Notwendigkeit eines geregelten Vorgehens in diesem Bereich gezeigt. Bestehende Krisenmanagementsysteme weisen teilweise erhebliche Mängel auf, die auf internationaler Ebene durch die neue ISO 22361 verringert werden sollen. Insbesondere war beabsichtigt, dass die zukünftigen Systeme international vergleichbar gemacht werden.

Der Arbeitskreis entwickelte einen Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO in der Praxis. Dabei wurden drei Anforderungsebenen definiert: Basisanforderungen, erhöhte Anforderungen und hohe Anforderungen. Für die bekannten Elemente der Norm wurde im Arbeitskreis jeweils beschrieben, wie diese Anforderungen erfüllt werden können.

Zur Umsetzung dieser Arbeit wurde eine regelmäßig tagende Autorengruppe gebildet, die diese Texte entwickelte und sich dazu ihrerseits in Kleingruppen aufteilte. Die Ergebnisse wurden dem gesamten Arbeitskreis vorgelegt und verabschiedet und sind damit die Grundlage für die Erarbeitung des Leitfadens. Herrn Dr. Klaus Bockslaff und der Autorengruppe wird bereits an dieser Stelle für ihr Engagement zur Entwicklung des Leitfadens gedankt, insbesondere aber auch für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Themen rund um Krisenmanagement im Arbeitskreis.

Ergänzend werden die Themen des Krisenmanagements auf der jährlich stattfindenden RMA-Konferenz „Rating & Krisenmanagement“ vertieft.

Die RMA wünscht den Leser/innen eine spannende Lektüre mit vielen Tipps für die praktische Umsetzung.

Stuttgart, im April 2024

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert  
Stellvertretender Vorsitzender des RMA-Vorstands