

01.26

22. Jahrgang  
Januar/Februar 2026  
Seiten 1–48

# KSI

Krisenprävention  
Sanierungsberatung  
Insolvenzmanagement

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

Wirtschaft · Recht · Steuern

## HERAUSGEBER:

Prof. Andreas Crone, Neustadt a. d. Weinstraße  
Peter Depré, Mannheim  
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein  
Michael Hermanns, Wuppertal  
Burkhard Jung, Berlin  
Prof. Dr. Christian B. Jung, Kirchhundem/Olpe  
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg  
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden  
Eva Ringelspacher, München  
Jutta Rüdlin, Melsungen  
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen  
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig  
Dr. Thomas Stern, Vaduz  
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

## KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

- Der Mittelstand im Sturm: Warum digitale Resilienz mehr denn je zählt – Teil I** 5  
Stefan Wolpert
- Praxis des Krisenmanagements auf dem Prüfstand** 8  
Max Brägger und Dr. Klaus Bockslaff
- Strategische Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen – Teil I** 13  
Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Prof. Dr. Stefan Märk und Christian Breuer

## RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

- Krisen strategisch richtig nutzen: Gestaltende Sanierung** 16  
Daniel Emmrich
- KI als Treiber für Personalabbau und Requalifizierung** 23  
Dr. Susanna Stöckert
- Handlungsoptionen einer Bank in Sanierungssituationen ihrer Kreditnehmer** 29  
Prof. Andreas Crone und Karen Oetken

## SANIERUNG UND INSOLVENZ

- Wirecard-Insolvenz: Insolvenzforderungen?** 34  
Dr. Thomas Stern
- Unternehmereigenschaft im Insolvenzfall** 37  
Dr. Kristina Bexa
- Mut zum Scheitern: Insolvenz als Chance?** 39

# Praxis des Krisenmanagements auf dem Prüfstand

## Drei Schwächen, die ein Krisenstab nicht länger ignorieren darf

Max Brägger und Dr. Klaus Bockslaff<sup>1</sup>

In einer Umfrage offenbarte Schwächen der Arbeit in Krisenstäben fordern zu einem Umdenken auf. Die Fähigkeit zum wirksamen Krisenmanagement entsteht nicht durch einmalige Maßnahmen, sondern durch kontinuierliche Verbesserung. Ein strukturiertes Vorgehen mittels stringentem Führungsrhythmus stellt sicher, dass ein gemeinsames Lagebewusstsein im Krisenstab entsteht, was den Prozess der Entscheidungsfindung positiv prägt. Organisationen, die diesen Weg konsequent gehen, stärken nicht nur ihre Resilienz im Ereignisfall, sondern auch ihre Handlungsfähigkeit im Alltag.

### 1. Einführung

In 2025 haben 85 Unternehmen und Organisationen aus dem DACH-Raum ihr Krisenmanagement im Rahmen einer strukturierten Selbstevaluation überprüft. Als Maßstab diente die neue ISO 22361, der erste international anerkannte Standard zum Thema Krisenmanagement. Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Viele Organisationen verfügen zwar über ein definiertes Krisenmanagementsystem, doch zentrale Aspekte, die im Ernstfall über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, werden häufig ignoriert.

Besonders deutlich treten drei systemische Schwächen zutage, die die Wirksamkeit der Stabsarbeit gefährden können:

- der unzureichende Umgang mit der psychischen Belastung im Krisenstab,
- die mangelnde Berücksichtigung der Herausforderungen in der strategischen Entscheidungsfindung und im Umgang mit Dilemmata,
- die fehlende strukturierte Ausbildung der Krisenstabsmitglieder.

Diese Schwächen sind keine bloßen Theorieprobleme. Sie haben das Potenzial, die Handlungsfähigkeit eines Krisenstabs im Ereignisfall massiv zu beeinträchtigen.

Die Arbeit in einem Krisenstab ist geprägt von hoch eskalierten Situationen, in denen Entscheidungen unter Zeitdruck und bei gleichzeitigem Informationsdefizit getroffen werden müssen, insbesondere in der initialen Chaosphase. In diesen komplexen Lagen sind die Stabsmitglieder gefordert, Handlungsoptionen zu entwickeln und sich für die geeignetste Variante zu entschei-

den. Dabei stehen sie unter erheblichem psychischen Druck, und nicht selten gibt es keine eindeutig richtige Lösung. Stattdessen müssen Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Um diesen Herausforderungen der Entscheidungsfindung und der Arbeit in der Krise wirksam zu begegnen, gilt es, die Stabsmitglieder gezielt auf diese Anforderungen vorzubereiten. Dazu gehören einerseits die Durchführung geeigneter Übungen und andererseits ein strukturiertes Ausbildungsprogramm, das die nötigen Kompetenzen systematisch vermittelt. Leider fehlt genau ein solches in vielen Unternehmen, oder aber die bestehenden Ausbildungsprogramme werden nicht auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Sind die identifizierten Schwachstellen in einem Krisenstab vorhanden, werden aber nicht adressiert, läuft die betroffene Unternehmung oder Organisation Gefahr, sich mit ihrem Krisenmanagement in trügerischer Sicherheit zu wiegen. Das Unternehmen wähnt sich zwar vorbereitet für den Ereignisfall, sieht sich dann jedoch mit Herausforderungen konfrontiert, die im Arbeitsalltag nicht als solche erkannt wurden.

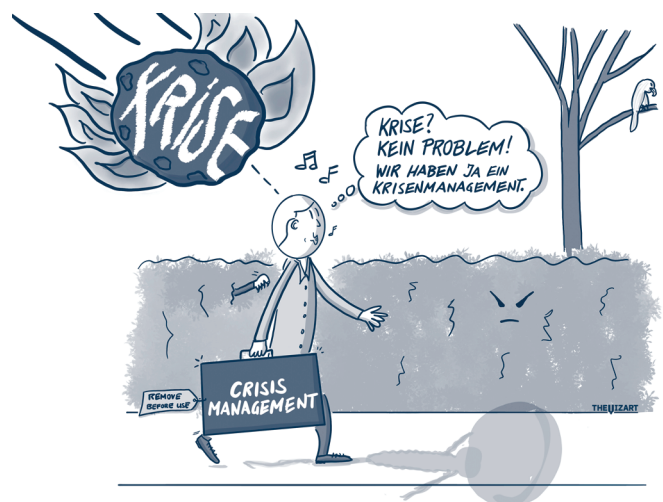


Abb. 1: Unvollständige Krisenmanagementsysteme können dazu führen, dass sich Unternehmen und Organisationen in falscher Sicherheit wähnen, da sie glauben, adäquat auf Ernstfälle vorbereitet zu sein

(Quelle: Felix Sandhofer (The Vizart))

<sup>1</sup> Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 48 in diesem Heft.

Im Folgenden werden diese Schwachstellen vertieft beleuchtet und es wird aufgeführt, wie man ihnen in einem modernen Krisenmanagementsystem begegnen kann.

## 2. Entscheidungsfindung und deren Herausforderungen

Die Entscheidungsfindung im Krisenstab ist ein zentraler Bestandteil jeder Krisenbewältigung. Sie umfasst das Entwickeln eines gemeinsamen Lagebewusstseins, die Definition einer Zielsetzung für die Arbeit des Krisenstabs sowie die strukturierte Entwicklung von Handlungsoptionen und die Auswahl und Umsetzung der geeignetsten Lösung. Damit soll erreicht werden, dass der Krisenstab die Kontrolle über die Lageentwicklung zurückgewinnt bzw. umgangssprachlich „vor die Lage“ kommt.

Die Entscheidungsfindung kann dabei allerdings durch eine Vielzahl verschiedener Effekte gestört, verzögert oder gar verhindert werden. Dazu gehören einerseits das bereits angesprochene Informationsdefizit in der initialen Chaosphase, aber auch eine Vielzahl weiterer psychologischer Effekte, wie z. B. Gruppenzwang bzw. Herdentrieb, Tunnelblick und Wahrnehmungsfehler oder ein Wunschdenken oder die voreilige Festlegung auf bestimmte Positionen oder Handlungsweisen (mögliche Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung nach ISO 22361, Kapitel 7.4).

Weiter ist die Entscheidungssituation oftmals von Dilemmata geprägt, also Situationen, bei denen keine der möglichen Lösungen besser oder schlechter ist, oder bei denen die Lösung für ein Problem ein anderes Problem verschlechtern könnte oder neue Probleme hervorruft. Dies kann dazu führen, dass der Krisenstab bzw. dessen Leiter davon abgeschreckt wird, eine Entscheidung zu treffen; dies im Versuch, keinen „Fehler“ zu begehen und sich so vor einer allfälligen Schuldhaftigkeit zu schützen, die in der Untersuchung des Ereignisses drohen könnte. Das führt zur Verzögerung oder im schlimmsten Falle zur Vermeidung einer Entscheidung. Doch ohne dezidiertes Entscheiden und Handeln nimmt die Krise ihren Lauf und es gelingt dem Stab nicht, „vor die Lage zu kommen“. Durch das Vermeiden von Entscheidungen verfehlt der Stab folglich das eigentliche Ziel der Krisenreaktion.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, steht eine Vielzahl von Hilfsmitteln und Werkzeugen zur Verfügung. Ganz zentral ist dabei der sog. Führungsrhythmus als bewährte klare Methodik, um im Krisenfall belastbare Entscheidungen zu treffen.

## 3. Der Führungsrhythmus als Werkzeug für den Umgang mit Dilemmata in der Entscheidungsfindung

Ein strukturiertes Vorgehen mittels stringentem Führungsrhythmus stellt sicher, dass ein gemeinsames Lagebewusstsein im Krisenstab entsteht, was den Prozess der Entscheidungsfindung

positiv prägt und einem Minimalkonsens bzw. Einzelentscheidungen durch den Leiter Krisenstab entgegenwirkt.

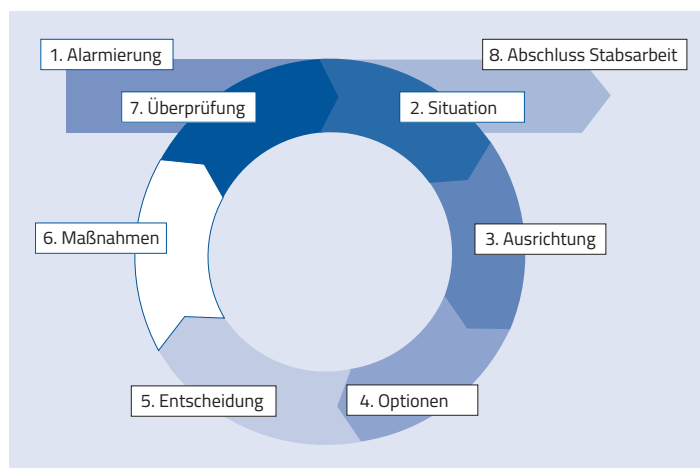


Abb. 2: Führungsrhythmus des Krisenstabs gemäß ISO 22361, ergänzt um Alarmierung und Abschluss der Stabsarbeit  
(Quelle: Verismo GmbH)

Die Definition einer Zielsetzung im Schritt „Ausrichtung“ des Führungsrhythmus ist dabei ein essenzieller Bestandteil der Krisenreaktion. Dabei wird gemeinsam festgelegt, welche Ziele mit der Arbeit des Stabs erreicht werden sollen. Zeitgleich werden aber auch Handlungsrichtlinien, Werte und Prioritäten festgehalten, an denen sich die Krisenreaktion zu orientieren hat. Damit wird der Problematik der Dilemmata vorgegriffen und der Krisenstab hat eine Leitlinie, an welcher er sich bei der späteren Auswahl geeigneter Handlungsoptionen orientieren kann.

Da die Erarbeitung konkreter Ziele insbesondere für unerfahrene Krisenstäbe eine Herausforderung sein kann, hilft es, die oftmals komplexe Krisenlage bereits bei der Situationsanalyse in Handlungsfelder oder sog. Teilprobleme aufzuteilen. Anhand dieser können dann problemspezifische Ziele und Prioritäten festgehalten werden.

Die ISO 22361 stellt diesen Führungsrhythmus ins Zentrum der Krisenreaktion und deckt alle relevanten Schritte der Entscheidungsfindung ab. In der Beraterpraxis sowie auch in unserer Reifegradanalyse zeigt sich jedoch, dass an verschiedenen Stellen auch andere Ansätze für die strategische Entscheidungsfindung verwendet werden. Am häufigsten werden in unserer Umfrage dabei der schweizerische Führungsrhythmus sowie FORDEC<sup>2</sup> genannt.

Insbesondere die Nutzung von FORDEC ist dabei aus der Perspektive des Krisenmanagements kritisch zu betrachten, da der zentrale Schritt der Zielsetzung dort nicht berücksichtigt wird. Unternehmen, die in ihrem Krisenstab also FORDEC anwenden, überspringen diesen zentralen Schritt und sollten in Betracht ziehen, einen geeigneteren Prozess für die Entscheidungsfindung anzuwenden.

2 Das Akronym FORDEC steht für eine Methode zur strukturierten Entscheidungsfindung, die von der NASA entwickelt wurde.

Der Schweizer Führungsrhythmus deckt hingegen alle relevanten Schritte ab, die in der ISO gefordert werden. Im Vergleich zum Führungsrhythmus der ISO ist seine Dokumentation jedoch sehr umfangreich und insgesamt zu komplex, insbesondere für kleinere Unternehmen, die keine professionellen Stabsstrukturen implementiert haben. Auch für Unternehmen, die aktuell den Schweizer Führungsrhythmus anwenden, lohnt sich potenziell ein Wechsel auf die ISO, um die Entscheidungsfindung schlanker und zugänglicher zu gestalten.

#### 4. Rollen zur Unterstützung der Entscheidungsdisziplin im Krisenstab

Ferner kann den Herausforderungen der Entscheidungsfindung durch die Definition konkreter Rollenbilder im Krisenstab begegnet werden. Neben dem Einbringen von fachlichem und bereichsspezifischem Know-how können in einen Stab auch Personen integriert werden, die konkrete Aufgaben übernehmen, um den psychologischen Herausforderungen der Entscheidungsfindung zu begegnen. Je nach Reifegrad und Größe des Stabs können verschiedene Rollen im Aufbau des Krisenstabs berücksichtigt werden:

So kann z. B. ein dezidierter „Handbuch-Leser“ definiert werden, der gezielt darauf achtet, dass die dokumentierten Abläufe eingehalten und geeignete Hilfsmittel angewendet werden, die im Krisenhandbuch festgehalten sind. Gerade bei Stäben mit einem tiefen Reifegrad kann es immer wieder vorkommen, dass der Stab in seiner Arbeit vom Führungsrhythmus abweicht, Pläne nicht einhält oder verfügbare Hilfsmittel ignoriert. Oftmals werden dabei die Situationsanalyse sowie die Ausrichtung und Zielsetzung übersprungen und vorbereitete Maßnahmen vergessen, getrieben durch den Drang, ins Handeln zu kommen. Der Handbuch-Lektor wirkt diesem Übereifer entgegen und trägt dazu bei, dass definierte Prozesse, vorhandene Hilfsmittel und Pläne, wenn geeignet, verwendet werden.

Einen vergleichbaren Effekt hat auch die Verwendung eines Moderators, oder wie er in schweizerischen Krisenstäben oft genannt wird, eines Stabschefs. Dieser führt die Rapporte eines Krisenstabs und stellt die Vor- und Nachbereitung sicher. Er steht dabei der eigentlichen Leitung des Stabs zur Seite und entlastet diese. Die Leitung des Krisenstabs kann sich dadurch besser auf ihre eigentlichen Aufgaben, die strategische Entscheidungsfindung, konzentrieren und hat zwischen den Sitzungen Zeit zur Reflexion. Die Verwendung eines Moderators stellt die Disziplin und die korrekte Anwendung des Führungsrhythmus im Stab sicher und wirkt ebenfalls einem übereifrigen Handeln entgegen. Dies setzt allerdings voraus, dass der Moderator vertiefte Kenntnisse im Umgang mit dem Führungsrhythmus hat und in der Lage ist, die koordinierte Arbeit im Stab auch unter großem Druck und Stress sicherzustellen.

Für Krisenstäbe mit einem ausreichenden Reifegrad ist zudem die Möglichkeit eines sog. „Zweiflers“ denkbar. Dieser ist angehalten, die Arbeit des Krisenstabs an geeigneten Stellen und in konstruktiver Weise zu hinterfragen. So wird z. B. dem Herden-

trieb oder der voreiligen Festlegung auf eine bestimmte Position entgegengewirkt. Die Rolle des Zweiflers ist komplex und stellt eine große Herausforderung dar, sowohl für den Zweifler selbst als auch für den Krisenstab. Damit er zur Entscheidungsfindung beitragen kann, ist vorausgesetzt, dass diese Rolle im Krisenstab akzeptiert und anerkannt wird. Ist das nicht der Fall oder traut sich der Zweifler nicht, der allgemeinen Meinung im Krisenstab an geeigneter Stelle entgegenzutreten, dann wird seine Rolle wirkungslos.

#### 5. Psychische Belastung: ein unterschätzter Faktor im Krisenmanagement

Die organisatorischen Maßnahmen sind in der Krise mit der realen psychischen Belastung konfrontiert. Erfahrene Krisenmanager wissen, dass die vorgestellten organisatorischen Maßnahmen nur dann Wirkung zeigen, wenn der Krisenstab sie im Ernstfall auch anwendet. Und genau dies ist eine große Herausforderung für jedes einzelne Mitglied eines Krisenstabs. Denn die Arbeit im Stab unterscheidet sich substantiell von der Arbeit im Alltag und stellt andere Herausforderungen an die Führungskräfte.

Gerade zu Beginn einer Krise sehen sich die Stabsmitglieder mit Zeitdruck, Überraschungen, akuten Bedrohungen, hoher Komplexität und einem Informationsdefizit konfrontiert, was zu Stress führen kann. Verstärkt wird dies zusätzlich, wenn ein Krisenstabsmitglied in irgendeiner Weise persönlich durch die Krise betroffen ist.

Die Stresstoleranz jedes Einzelnen ist dabei unterschiedlich und kann, wenn überschritten, verschiedene Reaktionen hervorrufen. Dazu gehören kognitive Symptome wie Konzentrationsmangel und Denkblockaden, muskuläre Auswirkungen wie beispielsweise Verspannungen, vegetative Reaktionen wie Herzrasen oder Kurzatmigkeit bis hin zu emotionalen Ausbrüchen wie Ärger, Wut oder Panik.

**Vorsicht:** Mitglieder in einem Krisenstab laufen Gefahr, über ihre Belastungsgrenzen hinaus zu arbeiten und geraten in eine Dysfunktionalität. Dies kann zum Ausfall einzelner Stabsmitglieder, aber auch zu Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen im Stab führen, wenn Anzeichen einer Überbelastung nicht rechtzeitig erkannt werden. Da die Leistung des Krisenstabs durch die aktive Kooperation der einzelnen Mitglieder miteinander geprägt ist, kann dies die Arbeit des Stabs verschlechtern oder, gerade durch emotionale Ausbrüche, regelrecht torpedieren.

Es gilt, den Überlastungen bei der Krisenarbeit vorzubeugen. Einfache Mittel sind u. a., dass jederzeit ausreichend Verpflegung bereitsteht, Ruheräume vorhanden sind und bei andauernden Ereignissen rechtzeitig Ablösungen und Schichtplanung sichergestellt und konsequent eingehalten werden. Bei größeren Krisenstäben werden diese Aufgaben oftmals vom Lagezentrum oder dem Assistententeam wahrgenommen. Die Bedeutung dieser Tätigkeiten für die Leistungsfähigkeit eines Krisen-

stabs sollte nicht unterschätzt werden, denn damit kann mit einfachen Mitteln einer Überarbeitung der Krisenstabsmitglieder vorgebeugt werden.

## 6. Führungskompetenz und psychologische Sensibilität als Schlüssel zur Krisenstabsarbeit

Die bisher genannten Maßnahmen helfen nur bedingt gegen die psychische Belastung der Krisenstabsarbeit. Dieser entgegenzuwirken, ist eine große Herausforderung für die Leitung eines Krisenstabs sowie für jedes einzelne Mitglied. Die Norm nennt darum eine Vielzahl zwischenmenschlicher Fähigkeiten wie beispielsweise Konsensbildung, Kommunikation und das Erkennen eigener und fremder Emotionen als Anforderungen für die Mitglieder eines Krisenstabs. Die Mitglieder in einem Krisenstab sollten folglich ein grundlegendes Verständnis über den Umgang mit Stress und Stressreaktionen verfügen, dies gilt insbesondere für die Leitung des Krisenstabs sowie die Moderation. Idealerweise werden im Krisenstab eine oder mehrere Personen mit der Aufgabe betraut, auf Anzeichen der Überlastung und Stress zu achten und bei Auffälligkeiten die Leitung des Krisenstabs zu informieren, die wiederum in geeigneter Form mit dieser Information umgehen muss.

**Hinweis:** Dies erfordert ein hohes Maß an Feingefühligkeit und Führungskompetenz von der Leitung des Stabs. Klassisches, hierarchisches Denken ist dabei oftmals ungeeignet, um mit der Belastung adäquat umzugehen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die hohen Anforderungen aus der Norm nicht immer durch die Führungskräfte in der Regelorganisation erfüllt werden. Werden Mitglieder eines Krisenstabs also primär aufgrund ihrer Rolle in der Regelorganisation berufen, besteht die Gefahr, dass sie nicht oder unzureichend für die Arbeit in der Krise geeignet sind.

Diesem Umstand sollten Unternehmen und Organisationen beim Aufbau ihres Krisenmanagements Rechnung tragen, indem sie nicht nur die „wichtigen“, sondern die „richtigen“ Personen in den Krisenstab berufen. Dabei sollten sie die Person, die mit dem Aufbau und der Entwicklung des Krisenstabs betraut ist, mit den entsprechenden Kompetenzen ausstatten, so dass sie dies bei der Zusammensetzung des Krisenstabs berücksichtigen können.

## 7. Strukturierte Ausbildung als Grundpfeiler der wirksamen Krisenstabsarbeit

In den meisten Organisationen stammen die Mitglieder des Krisenstabs aus der Regelorganisation und sind daher oftmals nicht mit den Grundlagen des Krisenmanagements und der Stabsarbeit vertraut. Eine Ausnahme bilden Personen, die sich in ihrer Freizeit beispielsweise im Katastrophenschutz engagieren oder einen militärischen Hintergrund haben. In der Schweiz ist aufgrund des Milizsystems die Durchdringung der Wirtschaft mit Konzepten der Stabsarbeit deutlich höher.

Um also die Kenntnisse der Krisenstabsarbeit in einem Unternehmen oder einer Organisation zu verankern, ist ein strukturiertes Ausbildungsprogramm erforderlich. Genau hier zeigt die Reifegradanalyse jedoch die größten Schwachstellen. Ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen verfügt über kein Ausbildungsprogramm für die Mitglieder ihres Krisenstabs.

Das ist wenig überraschend, denn eine strukturierte Ausbildung erfordert Zeit und verursacht Kosten. Da der Krisenstab im Idealfall jedoch selten oder über längere Zeit gar nicht zum Einsatz kommt, werden diese Aufwände häufig gescheut. Die Auswirkungen einer mangelhaften oder fehlenden Ausbildung zeigen sich nicht unmittelbar. Sie werden erst deutlich, wenn ein Ereignis eintritt und der Krisenstab unvorbereitet zusammentrifft. Zu diesem Zeitpunkt ist es zu spät, und es entstehen klassischerweise Fehler, die durch ein Ausbildungsprogramm hätten verhindert werden können.

Bei mangelnder Ausbildung kann es vorkommen, dass die Mitglieder eines Krisenstabs ihre Rolle sowie die Vorgehensweisen und Strukturen des Krisenstabs nicht kennen. Dadurch ist der Krisenstab (oder einzelne Mitglieder) zunächst mit sich selbst beschäftigt statt mit der Bewältigung der Krise. So geht wertvolle Zeit verloren, insbesondere in der kritischen, initialen Chaosphase. Dies kann die Krisenreaktion erheblich verzögern und dazu führen, dass der Schaden und das Ausmaß der Krise deutlich anwachsen.



**Abb. 3:** Die strukturierte Ausbildung der Krisenstabsmitglieder bzw. deren Fehlen wurde als zentrale Schwachstelle vieler Krisenmanagementsysteme identifiziert

(Quelle: Felix Sandhofer (The Vizart))

Oft wird der Führungsrhythmus nicht korrekt angewendet, weil die Mitglieder des Krisenstabs dessen Sinn nicht gelernt und verstanden haben oder angesichts der Krise glauben, keine Zeit dafür zu haben. Manche wenden ihn auch deshalb nicht an, weil sie im Eifer des Gefechts möglichst schnell ins Handeln kommen möchten, statt sich mit der Situationsanalyse und der Zielsetzung zu beschäftigen. Dies beeinträchtigt die Entscheidungsfindung erheblich: Es entsteht kein gemeinsames Situa-

onsbewusstsein, die Lage wird nicht ausreichend analysiert, und es fehlen klare Zielsetzungen sowie Handlungsrichtlinien.

Wer für die Besetzung und Pflege eines Krisenstabs zuständig ist, sieht sich oftmals mit der Herausforderung konfrontiert, dass er Budget und Zeit für eine Ausbildung benötigt, in einem Themenbereich, welcher hoffentlich gar nicht gebraucht wird. Dennoch sollte aufgrund seiner Bedeutung unter keinen Umständen darauf verzichtet werden. Es sind also pragmatische und effiziente Ansätze für die Ausbildung gefragt.

**Empfehlungen:** Ein Ansatz dafür ist ein zielgruppengerechtes Stufenmodell, das die Anforderungen an die unterschiedlichen Rollen im Krisenstab berücksichtigt. Jedes Mitglied eines Krisenstabs sollte eine Grundschulung durchlaufen, in der die relevanten Grundlagen des Krisenmanagements, der Führungsrhythmus und dessen einzelne Schritte sowie die firmeneigenen Strukturen und Prozesse vermittelt werden. Auch der Umgang mit Dilemmata und den Herausforderungen der Entscheidungsfindung sollte in dieser Grundschulung thematisiert werden und die Teilnehmer sollten hinsichtlich der psychischen Belastung in der Krisenstabsarbeit sensibilisiert werden. Für zentrale Rollen im Krisenstab, wie z. B. für die Moderation, empfiehlt sich darauf aufbauend eine vertiefte Ausbildung im Umgang mit dem Führungsrhythmus und der Anwendung strategischer Entscheidungsfindung. Die Erfahrung zeigt, dass ein erfahrener Moderator einen Krisenstab effizient und zielführend durch den Führungsrhythmus leiten kann, selbst wenn dieser nicht allen Teilnehmenden vertraut ist. Insbesondere für die Leitung des Krisenstabs empfiehlt sich zusätzlich eine Schulung mit Fokus auf die Führung in außerordentlichen Lagen, bei denen das Treffen von Entscheidungen unter Stress und Unsicherheit gezielt trainiert wird.

Durch diese Aufteilung wird sichergestellt, dass die notwendigen Kenntnisse im Krisenstab verankert werden. Gleichzeitig konzentriert sich die Ausbildung auf diejenigen Rollen, die mit ihrer Funktion die größte Wirkung erzielen und positiv auf die weiteren Mitglieder des Krisenstabs einwirken können.

## 8. Ausbildungen für das Krisenmanagement mit Synergien für den Arbeitsalltag

Ein weiterer Ansatz besteht darin, das Ausbildungsprogramm so zu gestalten, dass die Inhalte nicht nur der Krisenmanagement-Fähigkeit dienen, sondern auch im beruflichen Alltag anderweitig angewendet werden können. Dadurch entstehen Synergieeffekte zwischen der konkreten Ausbildung für das Krisenmanagement und der allgemeinen Kompetenzentwicklung innerhalb der Organisation.

Für die Situationsanalyse empfiehlt es sich häufig, die analysierte Lage grafisch darzustellen. Eine gute Visualisierung trägt wesentlich zum gemeinsamen Situationsbewusstsein im Krisenstab bei. Deshalb ist ein Visualisierungstraining, insbesondere für Mitglieder eines Lagezentrums, eine sehr lohnenswerte Ausbildung, die die Arbeit im Krisenstab positiv beeinflussen

kann. Visualisierungsfertigkeiten sind aber auch im beruflichen Alltag vieler Personen hilfreich, sei es im Projektmanagement, bei der Durchführung von Workshops oder bei der Organisation von Veranstaltungen. Besuchen die Mitglieder eines Lagezentrums einen Kurs zur Visualisierung für den Krisenstab, profitiert das Unternehmen auch darüber hinaus, denn die Kenntnisse finden an anderer Stelle ebenfalls Anwendung.

Ein weiterer Ansatz besteht darin, Kommunikations- und Verhaltensmodelle wie z. B. das Process Communication Model oder das DISC-Modell in die Ausbildung zu integrieren. Im Kontext des Krisenmanagements zielen diese Modelle darauf ab, eigene und fremde Emotionen in Stresssituationen besser zu erkennen. Die vermittelten Fähigkeiten fördern jedoch nicht nur die Arbeit im Krisenstab, sondern verbessern auch das Kommunikationsverhalten im beruflichen Alltag.

Für das Training der Entscheidungsfindung unter Stress und das Führen in außerordentlichen Lagen lohnt sich die Verwendung von Simulationstrainings. GemaSim hat sich dabei als wirkungsvolles Instrument für das Training von Krisenstäben etabliert. Es ermöglicht nicht nur die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens unter Stress und in der Krise, sondern bietet auch konkrete Vorteile für den beruflichen Alltag.

Teilnehmende verbessern ihre Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit, lernen ihr Verhalten unter Druck besser zu steuern und stärken ihre Teamkompetenz. Die gewonnenen Erkenntnisse fördern die Entscheidungskompetenz in der Krisenstabsarbeit und lassen sich auch direkt in die tägliche Zusammenarbeit übertragen, z. B. in Projekten, Führungssituationen oder bei der Moderation komplexer Meetings.

## 9. Fazit: Entwicklung eines effektiven Krisenmanagementsystems als strategische Aufgabe

Die Verbesserung des Krisenmanagements stellt für viele Organisationen eine anspruchsvolle, aber notwendige Herausforderung dar. Voraussetzung dafür ist ein klares Verständnis der eigenen Stärken und Schwächen. Die Analyse des Krisenmanagements im DACH-Raum hat gezeigt, dass die konsequente Anwendung der ISO 22361 zu höheren Reifegraden und besserer Krisenmanagementqualität führt. Ein Assessment anhand der ISO 22361 kann folglich dabei helfen, ein belastbares Lagebild der bestehenden Strukturen zu gewinnen und gezielt Weiterentwicklungen anzustoßen. Entscheidend ist, dass die Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation abgestimmt werden.

Die Fähigkeit zum wirksamen Krisenmanagement entsteht nicht durch einmalige Maßnahmen, sondern durch kontinuierliche Verbesserung. Sie lebt vom regelmäßigen Üben, von strukturiertem Lernen aus vergangenen Ereignissen und von der Bereitschaft, bestehende Prozesse kritisch zu hinterfragen. Organisationen, die diesen Weg konsequent gehen, stärken nicht nur ihre Resilienz im Ereignisfall, sondern auch ihre Handlungsfähigkeit im Alltag.