

Der Arbeitskreis Krisenmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil der inhaltlichen Arbeit der RMA und hat mit Claus-Thomas Kuhn seit Anfang März 2026 seinen neuen Leiter. Claus-Thomas Kuhn ist der Nachfolger von Dr. Klaus Bockslaff und hat seinen Fokus seit Jahrzehnten auf dem Krisenmanagement, dessen konkreten Strategien, sowie der praktischen Durchführung.

Kuhn war von 1980-1992 Offizier der Bundeswehr und ist Oberst im Generalstabsdienst a.D. bei der 10. Panzerdivision. Er absolvierte bei der Bundeswehr sein Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Bundeswehruniversität in Hamburg. Im Jahr 1992 startete seine erfolgreiche zivile Karriere bei Hubert Burda Media als interner Auditor. Sie führte ihn über den Leiter Service-Controlling im Jahr 2003 weiter zur Aufgabe des CFO Burda International. 2020-2026 hatte Kuhn die Funktion Direktor Compliance International. Von 2024-2026 war Kuhn zeitgleich Leiter Krisenstab, ebenfalls im Hause Hubert Burda Media.

In Zeiten sich schnell wandelnder Bedrohungen bedarf es immer eines aktuellen Krisenmanagements im Unternehmen – im Krisenfall immer einer höchsten Verlässlichkeit. Diese spiegelt sich bereits in der Arbeit des Arbeitskreises wider: Der Schwerpunkt heißt weiter Kontinuität, immer mit dem Weitblick auf sich neu ergebende Situationen. Genau hierzu bringt Kuhn seine Perspektive von beiden Seiten des Tisches mit: Von seinen militärischen Erfahrungswerten im Generalstabsdienst und genauso von der funktionierenden Organisationsstruktur, die ein ziviles Unternehmen und eine Organisation im Krisenfall benötigt.

Lassen Sie uns hierzu auf einige Fragen eingehen. Die DIN EN ISO 22361:2022 enthält die Leitlinien zum Krisenmanagement, wie wird diese Norm praxisgerecht gelesen?

„Der Arbeitskreis Krisenmanagement hat als Grundlage die DIN EN ISO 22361:2022 – nachfolgend ISO 22361 genannt. Mit der ISO 22361 wurde die Notwendigkeit zu einem geregelten Vorgehen in Krisen, auch auf internationaler Ebene, geregelt. Der „Leitfaden zum Krisenmanagement“, herausgegeben von der RMA Risk Management & Rating Association e.V., zeigt methodische Ansätze zur Implementierung eines Krisenmanagements in Organisationen und setzt sich mit den inhaltlichen Strukturen und dem organisatorischen Aufbau vom Krisenmanagement auseinander. Für die Organisationen kann der Leitfaden quasi als „Pflichtenheft“ betrachtet werden, das die Machbarkeit der Implementierung eines Krisenmanagements in der Praxis strukturiert und verständlich unterstützt.“

Besonders das Kapitel 5, der ‚Aufbau einer Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement‘ ist von Bedeutung. Wie erreicht ein Unternehmen eine hohe Praxistauglichkeit seines Krisenmanagements?

„Eine Organisation sollte stets vorbereitet sein, um auf eine Krise zu reagieren. Der Krisenstab sollte im Ereignisfall sich jedoch nicht von der Dynamik der Situation in spontane Reaktionen treiben lassen, sondern die Führung so gestalten, dass es möglich wird, aus der Reaktion zur eigenen Aktion zu gelangen, um somit „vor die Lage“ zu kommen. Dies gelingt mit der konsequenten Anwendung des „Führungsrhythmus“. Eine Organisation sollte den Führungsrhythmus Schritt für Schritt und im Zusammenwirken aller acht Schritte, mittels kleinen Szenarien, üben: Von der (i) Alarmierung über die (ii) Lagefeststellung und Lagebericht, der (iii) Ausrichtung der Organisation (Schadensbegrenzung, Unternehmensfortführung, etc.), die (iv) zu bewertenden Möglichkeiten des eigenen Handelns, der

(v) Entscheidung, den (vi) Maßnahmen, deren (vii) Überprüfung bis hin zur (viii) Wiederherstellung / Abschluss der Stabsarbeit. Der Führungsrhythmus startet mit jeder wesentlichen Lageänderung neu“.

Was ist dabei die Bedeutung für das Management und die Bedeutung für die Struktur?

„Das Management sollte die Mitglieder im Krisenstab in Abstimmung mit dem Eigentümer klar benennen, das Verfahren zur Feststellung eines Ereignisfalls fixieren, sowie die operative Führungsverantwortung für das Krisenmanagements festlegen. Eine Grundsatzklärung des Managements zum Krisenmanagement und eine Haftungsregelung für die Mitglieder im Krisenstab sind dabei wichtige Bestandteile, um einen Krisenstab schon vor der Krise aber insbesondere für die unbestimmte Dauer einer Krise durchhaltefähig zu machen.“

Schwerpunkte und Ziele

„Das oberste Ziel ist es, unsere RMA-Mitglieder, aber auch sonst Interessierte zu gewinnen und einzubinden, die ein wirksames Krisenmanagement aufbauen wollen, und diesen Personen unabhängige Informationen und bestehende Erfahrungen zu vermitteln bzw. diese aus erster Hand weiterzugeben. Hierbei ist die Wissenschaft, wie die betriebliche Praxis bei der RMA im direkten Austausch vernetzt. Der Arbeitskreis Krisenmanagement Im RMA bietet mit Experten für das Krisenmanagement die größtmögliche Bandbreite an aktuellem Wissen für die DACH-Region, aber auch die Möglichkeit zur individuellen Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch.“

Dass ein effektives Krisenmanagement komplexer geworden ist, zeigen auf der einen Seite viele Situationen aus der Vergangenheit: Die letzte Pandemie, die Flutkatastrophe im Ahrtal, Cyberangriffe, Blackouts oder sabotierte Infrastruktur (z. B. Stadtteile Berlin ohne Strom), um nur einige Beispiele zu nennen. Auf der anderen Seite kommen immer tiefgreifendere geostrategische Veränderungen und Verteidigungsfragen hinzu. An dieser Stelle dürfen wir uns auch an unsere Verantwortung erinnern, dass unsere Gesamtverteidigung die Armee und genauso zivile Bereiche umfasst. Besonders diese Tatsachen müssen bedacht werden und sind Bestandteile eines effizienten Krisenmanagements, so Kuhn. Die Lage ist insgesamt deutlich dynamischer geworden, als noch vor wenigen Jahren. Es ist damit absolut realistisch, dass wir zukünftig mit weiteren und neuen Bedrohungen zu rechnen haben.

Was im individuellen Fall zu machen ist, um bei einem Ereignis- oder einem Krisenfall effizient reagieren zu können? Unser Arbeitskreis Krisenmanagement bietet die Unterstützung, um ein praxisgerechtes und effektives Krisenmanagement für ein Wirtschaftsunternehmen oder eine Behörde zu etablieren. Dabei ist z. B. auch der Führungsrhythmus als Prozess zu sehen, damit die Mitglieder eines Krisenstabs immer aktuell an den relevanten internen und von außen kommenden Themen am Ball sind. Besonders das Krisenmanagement muss aktiv trainiert und anschließend mit einem Feedback bewertet werden, um schlagkräftig im Sinne des Unternehmens und dessen Resilienz zu dienen, Gefahren abzuwenden und eine Rückkehr in den Normalbetrieb zu gewährleisten.



Jörg Krawczyk – Presse –

Zeppelinstr. 73 | D-81669 München

Tel.: +49.(0)1801-RMA TEL (762 835) | Fax: +49.(0)1801-RMA FAX (762 329)

Mob.: +49.(0)1523.3756113 | E-Mail: joerg.krawczyk@rma-ev.org

Web: www.rma-ev.org | LinkedIn: <https://bit.ly/3ENU0oa>