

A photograph of a sailboat's mast and sail, with the number '100' visible on the sail. The background is a deep blue sky.

«Anforderungen an ein modernes Krisenmanagement durch die ISO DIS 22361 und die Arbeit des AK Krisenmanagement der RMA»

Klaus Bockslaff

17. Mai 2022



RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

VERISMO

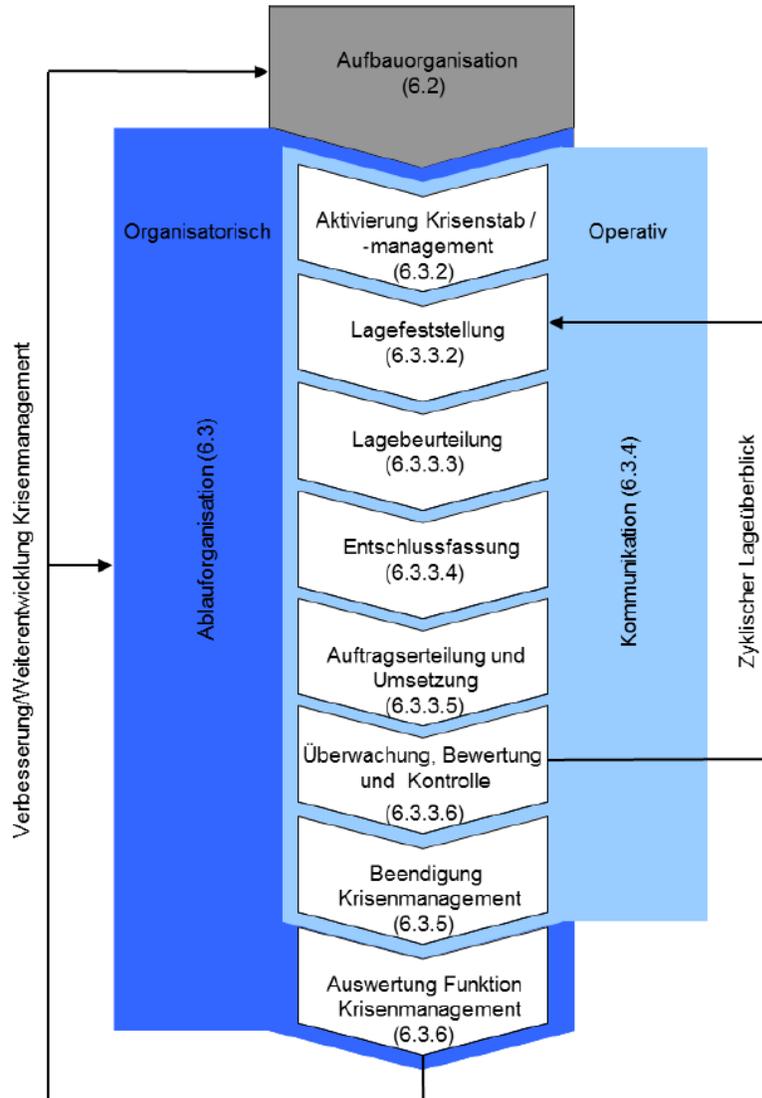
Aktuelle Erfahrungen mit dem Krisenmanagement in der Praxis grosser Unternehmen angesichts des Ukraine Krieges

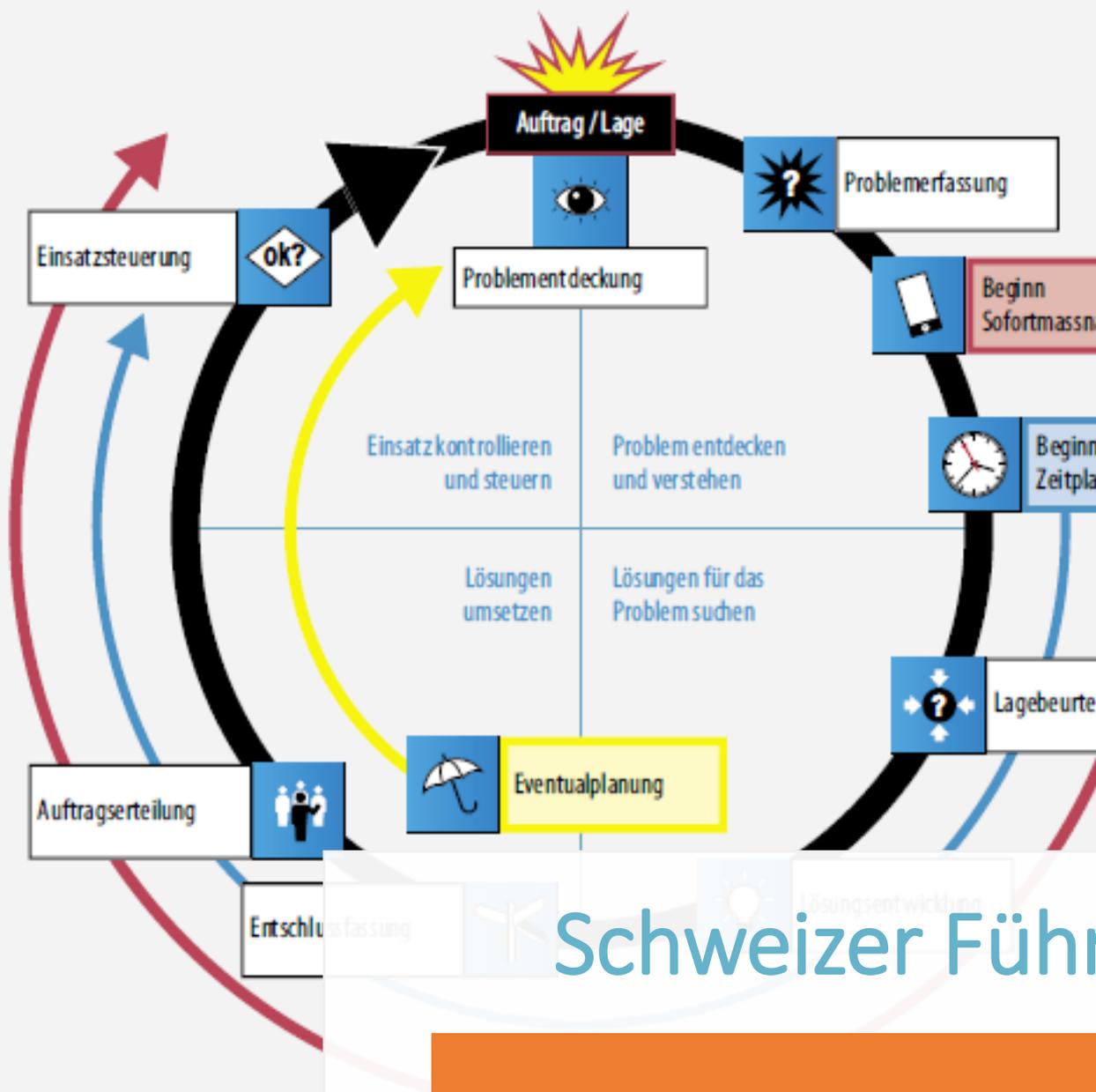
1. Die Herausforderungen für das Krisenmanagement während der Ukraine Krise sind wesentlich komplexer, als während der Corona Krise
2. Ohne die Erfahrungen während der Corona Krise hätten die Herausforderungen durch die Ukraine Krise die Unternehmen wesentlich schwerer getroffen
3. Der Stellenwert des Krisenmanagements in den Unternehmen hat sich durch die aktuellen Erfahrungen wesentlich verbessert
4. Insbesondere die Bedeutung einer strukturierenden Methodik hat sich wesentlich besser durchgesetzt
5. Von den Fachexperten wurde die Führungsrolle des Krisenmanagements anerkannt, methodisch die Entscheidungsfindung zu steuern
6. Die Bereitschaft zum Denken in Szenarien ist im oberen Management wesentlich gestiegen
7. Die jetzige Situation bietet für die Unternehmenssicherheit die große Chance, sich nachhaltig im Unternehmen durchzusetzen
8. Zum jetzigen Zeitpunkt besteht die Tendenz, vom Krisenmanagement wieder weg zum klassischen Projektmanagement zu gehen
9. Die Herausforderungen des „Führens in der Krise“ ist klar von der „Führung in der Linie“ zu unterscheiden
10. Es gibt noch ein Leben im Unternehmen außerhalb des Krisenraumes und nach der Krise



Vorgeschichte der ISO DIS 22361

Beispiel aus der Energiewirtschaft - Vorbildfunktion der Energiewirtschaft





Behelf Stabsarbeit

Kapitel 3
Führung im Bevölkerungsschutz
FIBS

Schweizer Führungsrhythmus

BSI Standards 200-x

- Die BSI-Standards 200-1, 200-2 und 200-3 lösen seit Oktober 2017 die BSI-Standards der Reihe 100-x ab.
- Der BSI-Standard 200-1 definiert allgemeine Anforderungen an ein Managementsystem für Informationssicherheit (ISMS).
- Der BSI-Standard 200-2 bildet die Basis der bewährten BSI-Methodik zum Aufbau eines soliden Informationssicherheitsmanagements (ISMS).
- Der BSI-Standard 200-3 beinhaltet erstmals gebündelt alle risikobezogenen Arbeitsschritte bei der Umsetzung des IT-Grundschutzes. Der Vorteil für die Anwender ist ein deutlich reduzierter Aufwand, um ein angestrebtes Sicherheitsniveau zu erreichen.
- Der modernisierte BSI-Standard 200-4 gibt eine praxisnahe Anleitung, um ein Business Continuity Management System (BCMS) in der eigenen Institution aufzubauen und zu etablieren. Während der Community-Draft-Phase bleibt der bestehende BSI-Standard 100-4 gültig, bis eine finale Version des BSI-Standards 200-4 veröffentlicht wird.



Deutschland
Digital•Sicher•BSI•

BSI-Standard 200-4

Business Continuity Management

-Community Draft-



BSI Standards Publication

**Crisis management – Guidance for
developing a strategic capability**

bsi.

Grundlagendokumente

- Eine wesentliche Grundlage der neuen Norm ISO DIS 22361 ist die CEN/TS 17091, hier in der Version des BSI.
- Der Text der neuen Norm stellt aus meiner Sicht eine überarbeitete Version der CEN/TS 17091 dar.
- Während im Text und der Struktur des Dokumentes nur einige Veränderungen zeigen, verfügt die ISO DIS 22361 über wesentlich ausgearbeiteteren Grafiken.



New Work Item Proposal – Crisis Management

**11. September
2019**

Vorschlag für eine neue Richtlinie zum Krisenmanagement

Die neue Richtlinie soll Orientierungshilfe für vorbildliche Vorgehensweise zum Krisenmanagement zu geben, um strategischen Entscheidungsträgern dabei zu unterstützen, eine «Befähigung» zum Krisenmanagement zu planen, einzuführen, betreiben, prüfen, unterhalten und ständig zu verbessern. Die Richtlinie ist für Organisationen jeglicher Art vorgesehen.

Das Dokument soll Unterstützung geben, bei:

- dem Verständnis des Zusammenhangs und den Herausforderungen des Krisenmanagements
- der Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation zum Betreiben eines Krisenmanagements
- dem Erkennen der Komplexität, die auf ein Krisenteams im Einsatz zukommen
- der erfolgreichen Kommunikation während einer Krise und
- dem Reviewen und Lernen.

Das Dokument ist für das Management mit strategischer Verantwortlichkeit vorgesehen.

Es ist NICHT für Notfälle oder Ereignismanagement vorgesehen.

Kern des Krisenmanagements ist die strategische Entscheidungsfindung

Eine der grössten Herausforderungen in der Stabsarbeit ist der Entscheidungsfindungsprozess.

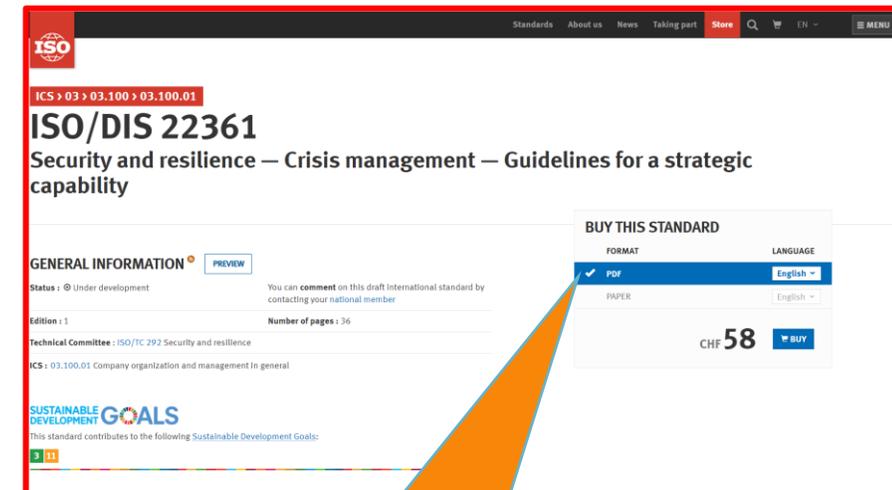
- hoch eskalierte Situation
- gute Reaktion
- beste verfügbare Informationen
- Ereignis kontrollieren
- Auswirkungen minimieren

Ziel des heutigen Vortrages ist es, die Bedeutung der neuen ISO DIS 22361 für die Fortentwicklung des Krisenmanagements darzustellen und Wege für eine mögliche Umsetzung aufzuzeigen.



Gliederung der ISO DIS 22361

Europäisches Vorwort	4	8.4	Wesentliche Funktionen	38
Vorwort	5	8.4.1	Kommunikationsteam	38
Einleitung	6	8.4.2	Sprecher	38
1 Anwendungsbereich	8	8.4.3	Medienarbeit	38
2 Normative Verweisungen	8	8.5	Strategie für die Krisenkommunikation	39
3 Begriffe	8	8.6	Wesentliche Grundsätze und Tätigkeiten der Krisenkommunikation	39
4 Krisenmanagement: Kontext, Kernkonzeptionen und Grundsätze	10	8.7	Konsistenz der Botschaft	40
4.1 Das Wesen von Krisen	10	8.8	Hürden einer effektiven Kommunikation	41
4.2 Merkmale einer Krise	11	8.9	Soziale Medien: die Möglichkeiten und Bedrohungen	42
4.3 Mögliche Ursachen von Krisen	13	9	Schulung, Validierung und Lernen aus Krisen	42
4.4 Bereitschaft zur Reaktion und Wiederherstellung	14	9.1	Allgemeines	42
4.5 Grundsätze des Krisenmanagements	15	9.2	Kompetenzentwicklung	43
5 Aufbau einer Fähigkeit zum Krisenmanagement	16	9.3	Schulung	43
5.1 Allgemeines	16	9.4	Übungen	45
5.2 Krisenmanagementrahmen	17	9.5	Validierung	46
5.2.1 Führung	17	9.6	Beurteilung und Lernen	46
5.2.2 Struktur	18	Literaturhinweise		48
5.2.3 Kultur	19			
5.2.4 Kompetenz	19			
5.3 Krisenmanagementprozess	19			
5.3.1 Vorhersage	19			
5.3.2 Beurteilung	20			
5.3.3 Verhinderung und Schadensminderung	20			
5.3.4 Vorbereitung	21			
5.3.5 Reaktion	25			
5.3.6 Wiederherstellung	28			
5.3.7 Ständige Verbesserung	29			
6 Führung im Krisenfall	30			
6.1 Grundlegende Führungsfertigkeiten und -eigenschaften	30			
6.1.1 Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskraft/-kräfte für Krisenfälle	31			
6.2 Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion	32			
6.2.1 Krisenmanager	32			
6.2.2 Auswirkungen auf weitere interessierte Parteien	32			
7 Strategische Entscheidungsfindung im Krisenfall	33			
7.1 Allgemeines	33			
7.2 Warum Entscheidungsfindung herausfordernd sein kann	34			
7.3 Dilemmata, Verzögerung und Vermeidung von Entscheidungen	34			
7.4 Probleme bei der Entscheidungsfindung	35			
7.5 Effektive Entscheidungsfindung im Krisenfall	35			
8 Krisenkommunikation	36			
8.1 Einleitung	36			
8.2 Vorbereitung auf eine Krise	36			
8.3 Management von Beziehungen und Reputation	37			



<https://www.iso.org/standard/50267.html>

Kernkapitel der neuen Norm



In Anlehnung an ISO DIS 22361

Kapitel 1

Gültigkeitsbereich

Kapitel 2

Normative Verweisungen

Kapitel 3

Begriffe und Definitionen

Kapitel 4

Krisenmanagement: Kernkonzepte und Prinzipien

Kapitel 5

Aufbau von Krisenmanagement Befähigungen

Kapitel 6

Führung in der Krise

Kapitel 7

Strategische Entscheidungsfindung

Kapitel 8

Krisenkommunikation

Kapitel 9

Training, Überprüfung und Lernen aus Krisen

Fähigkeiten zur Bewältigung der Aufgabe

Schnelles Akzeptieren der neuen Realität
Optionenbildung
Entscheidungsfindung
Delegieren von Aufgaben
Identifizieren von wichtigen Punkten und Prioritäten
Lenken von Sitzungen
Strategisches Denken

Persönliche Fähigkeiten

Kommunikationsfähigkeiten – verbal und non verbal
Emotionale Intelligenz
Selbsterkenntnis und das Beherrschen der eigenen und fremder Emotionen, Selbstmotivation, Umgehen mit Beziehungen
Führungseigenschaften
Verhandlungs- und Beeinflussungstechniken

**Berufliche und technische
Erfahrung
Training
Erfahrung mit Ereignissen**

Persönliche Fertigkeiten

Kognitive Fähigkeiten
Vertrauen, Zuversicht
Glaubwürdigkeit
Effektives Umgehen mit Stress
Moralischer Mut / Ethik
Präsenz

Management der interessierten Gruppen

Einbeziehung von Reaktionseinheiten
Einbeziehung von Medien
Einbeziehung von Politik
Einbeziehung von Strategien bei gleichzeitiger Anpassung an soziale/kulturelle Aspekte
Erfüllung der Bedürfnisse einer großen Vielfalt von Beteiligten

Anforderungen an die Führungseigenschaften in der Krise nach Kap. 7 der ISO 22361

Fazit

- Der Entwurf stellt einen umfassenden Text zum Thema Krisenmanagement dar
- Er basiert auf einer bewährten britischen Norm
- Ihre Aussagen sollen für Organisationen aller Größenordnungen anwendbar sein
- In der Norm wird sehr klar zwischen Krisen- und Ereignismanagement unterschieden
- Die Norm bleibt nicht bei der Beschreibung der Aufbauorganisation stehen
- Die Bedeutung der Führung in der Krise und der persönlichen Anforderungen wird sehr stark hervorgehoben
- Ihr besonderer Wert liegt in der Betonung der Bedeutung der strategischen Entscheidungsfindung in der Krise
- Die dortigen Grundsätze der Entscheidungsfindungen korrespondieren sehr stark mit dem Führungsrhythmus

Kritische Anmerkungen zum jetzigen Stand

- Der Aspekt der „Lösungsfindung in einer unbekanntem Situation“ ist angedeutet, könnte aber bei den Herausforderungen noch stärker berücksichtigt werden
- Die modernen Anforderungen an ein digitales Krisenmanagement bzw. einen Remote Betrieb werden bisher nicht berücksichtigt
- Regeln für die Kollaboration an mehreren Standorten sind nicht enthalten.





Nächste Schritte



Weiteres Vorgehen im Rahmen der ISO

- Die jetzt vorliegende ISO DIS 22361 wurde in den vergangenen Monaten von der Fachwelt kommentiert.
- Bei den jetzt laufenden Sitzungen der ISO werden die Kommentare erörtert und über Änderungswünsche abgestimmt.
- Anschliessend ist mit der Veröffentlichung als ISO FIS 22361 zu rechnen.
- Weiter wird derzeit über das Verhältnis zwischen dieser Norm und der Norm ISO 22360 diskutiert.

Ziele für 2022

Auf der Grundlage der im November 2021 veröffentlichten ISO DIS 22361 soll ein Leitfaden zur Umsetzung dieses Standards geschrieben werden.

Bisherige Arbeitskreisergebnisse

Für die Norm wurde anhand der darin gestellten Anforderungen für deren Umsetzung für drei Anwendungsebenen von Unternehmenstypen geschrieben. Die Arbeitsergebnisse liegen zu ¾ vor und müssen vervollständig werden

Wissenswertes zum Arbeitskreis und Thema

Ein durchgängiger Standard von Krisenmanagement liegt bisher nicht vor. Die Ereignisse der letzten Monate und speziell die Corona Krise hat die Notwendigkeit eines geregelten Vorgehens in diesem Bereich gezeigt. Bestehende Krisenmanagementsysteme haben erhebliche Mängel gezeigt. Die sollen auf internationaler Ebene durch den neuen ISO Standard 22361 verringert werden. Die zukünftigen Systeme sollen international vergleichbar werden.

Der AK will zur Umsetzung der neuen ISO einen Leitfaden entwickeln. Dabei wurden drei Anforderungsebenen definiert: Grundanforderungen, höhere und höchste Anforderungen. Für die bekannten Elemente der zukünftigen Norm wurde im AK jeweils beschrieben, wie diese Anforderung erfüllt werden können.

Zur Umsetzung diese Arbeit wurde eine recht regelmäßig tagende Vorbereitungsgruppe von ca. 12 – 15 Personen gebildet, die diese Texte entwickelte und sich dazu ihrerseits in Kleingruppen von 3 – 4 Personen aufteilte. Die Ergebnisse wurden dem gesamten Arbeitskreis vorgelegt und verabschiedet. Die nächste Sitzung ist für den 26. November angesetzt.

Organisatorisches

Leiter: Bockslaff

Vorstandsbetreuer: Biegert

Gründung: 19.11.20

Anzahl Mitglieder: 52 davon 15 in Vorbereitungsgruppe

Sitzungshäufigkeit: ca. 3 im Jahr

Anzahl Sitzungen bisher: 6 im Plenum, 12 in Vorbereitungsgruppe

Offen/geschlossen: offen

Sitzungsart: Teams Sitzungen

Weiteres Vorgehen im Rahmen der RMA

- Die RMA <https://rma-ev.org/> beschäftigt sich in verschiedenen Arbeitskreisen mit Themen des Risikomanagements. Dazu gehört auch das Thema Krisenmanagement.
- Wir arbeiten aktiv in dem Arbeitskreis mit.
- Hier wird derzeit ein „Leitfaden“ entwickelt.
- Der Leitfaden soll eine Hilfe für die Umsetzung der ISO 22361 bei der Einrichtung und der Verbesserung sein.
- Gleichzeitig bietet er die Grundlage, um bei Unternehmen der verschiedensten Größenordnungen den Grad der Umsetzung zu prüfen.

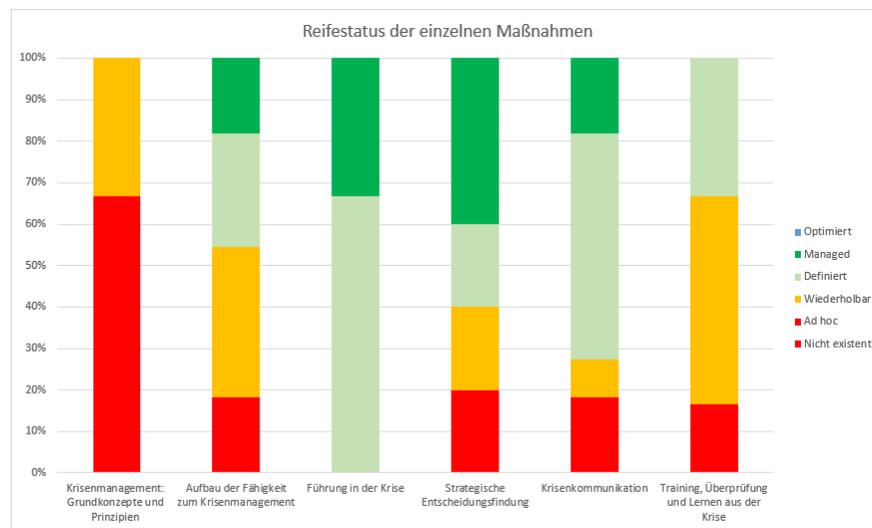
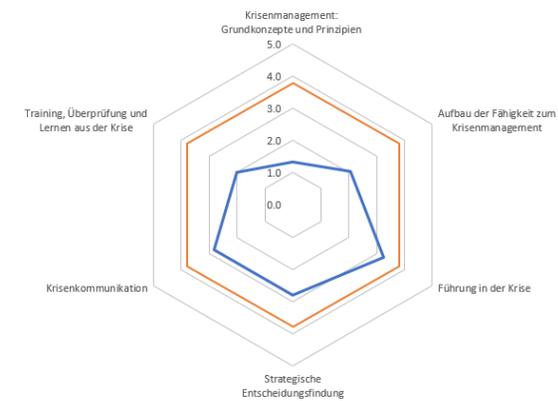
Beispiel für die Vorgehensweise im Rahmen der RMA

Abstract		Chapter	Anforderung Stufe 1	Anforderungen Stufe 2	Anforderungen Stufe 3
Stand 21.09.2021			\$\$: Klärungsbedarf		
Führung in der Krise	X	6			
Eigenschaften und Fähigkeiten Die Fähigkeit, in einer Krise effektiv zu führen, sollte nicht aufgrund der Ernennung oder des Status einer Person vorausgesetzt oder als selbstverständlich angesehen werden. Eine wichtige Funktion einer Führungskraft in einer Krise besteht darin, die Situation zu stabilisieren. Führungskräfte müssen sich im Umgang mit den Unsicherheiten, die gegenwärtigen Krisen ausgesetzt sind, wohlfühlen und in der Lage sein, eine Organisation kohärent durch sehr verworrene Situationen zu führen. Ein wichtiger Aspekt der Krisenführung zu Beginn der Reaktion ist die Fähigkeit, Schritte zu identifizieren und einzuleiten, die die Ursache nach Möglichkeit beseitigen, das Ausmaß des Schadens begrenzen, ihn eindämmen und eine weitere Eskalation reduzieren	X	6.1	Geeignete Personen sind bestimmt. Genügend Personen definiert. Anforderungen, Kernkriterien: - Krisenfestigkeit - In Stellenbeschreibung enthalten - Erreichbarkeit	Geeignete Personen sind bestimmt. Genügend Personen definiert. Stellvertreterregelung festgelegt. KS-Mitglieder sind ausgebildet. Anforderungen, Kernkriterien: - Krisenfestigkeit - In Stellenbeschreibung enthalten - Erreichbarkeit	Ausgebildete Krisenmanager*innen sind in der Organisation verankert. Stellvertreterregelung festgelegt. KS-Mitglieder sind ausgebildet. Proaktive Nachfolgeregelung (Schlüsselfunktionen). Anforderungen, Kernkriterien: - Krisenfestigkeit - In Stellenbeschreibung enthalten - Erreichbarkeit
Rolle und Verantwortung Der/die Krisenleiter(n) sollte/müssen: a) sicherstellen, dass die Teams aktiviert und funktionsfähig sind b) die Sitzungen des Teams leiten c) die Zusammensetzung und Leistung des Krisenstabs überprüfen und gegebenenfalls anpassen d) ein gemeinsames Situationsbewusstsein fördern e) die Annahmen und das Denken in einer Krise in Frage stellen f) die Strategie festlegen, das strategische Ziel festlegen g) kontinuierlich überprüfen und bei Bedarf Änderungen vornehmen, h) umfassende Beratung und Beratung des Top-Managements i) gegebenenfalls einen organisationsübergreifenden Konsens schaffen j) Dilemmata erkennen und verstehen	X	6.1.1	Rollen in Organisation sind deklariert. Dazu gehört mindestens: Krisenmanager, Sicherheit, Kommunikation, Protokollführung, Fachexperten (Modell Kernstab/erweiterter Stab). Die Reihenfolge der Alarmierung geregelt. Die Leitung des Krisenstabes ist definiert Aufgaben, Kompetenzen, Vollmachten und Ressourcen sind festgelegt und kommuniziert. Erklärung Krisenstatus	Rollen sind für den Krisenstab definiert: Krisenmanager, Moderator, Entscheider, Sicherheit, Kommunikation, Protokollführung, Fachexperten - Kernstab/erweiterter Stab. Feststellung des KS-Eintritts damit ist die Normalorganisation außer Kraft gesetzt. Leitung KS und Vollmacht sowie Kompetenzen sind festgelegt und kommuniziert. Kommunikationswege sind festgelegt und werden bedient. Zusammenspiel/Agrenzungen der Rollen mit Unternehmensleitung und Einsatzleitung.	Rollen für den Krisenstab sind definiert: hauptamtlicher* Krisenmanager, professioneller* Moderator, Entscheider, Sicherheit, Führungsunterstützung, Kommunikation, Protokollführung, Fachexperten - Kernstab/erweiterter Stab/Fachgruppen Feststellung des KS-Eintritts damit ist die Normalorganisation außer Kraft gesetzt und kommuniziert. Leitung KS und Vollmacht sowie Kompetenzen sind festgelegt. Weitere Rollen können definiert werden. Kommunikationswege sind festgelegt und werden bedient. Einarbeitungspläne für neue Stabsmitglieder sind erarbeitet. * je nach Unternehmensgrösse

Beispiel für eine Bewertung des Erfüllungsgrades des Krisenmanagements mit dem Excel Tool

4	Krisenmanagement: Grundkonzepte und Prinzipien		1.7
4.1	Eigenschaften einer Krise	ad hoc	1.0
4.2	Mögliche Ursachen einer Krise	definiert	3.0
4.3	Eigenschaften einer Krise	ad hoc	1.0
4.4	Bereitschaft zur Reaktionsfähigkeit und Wiederherstellung	ad hoc	1.0
4.5	Prinzipien des Krisenmanagements	wiederholbar	2.0
4.4	Business continuity management system	wiederholbar	2.0
5	Aufbau der Fähigkeit zum Krisenmanagement		2.2
5.1	Allgemein	ad hoc	1.0
5.2	Krisenmanagement Rahmenwerk		2.8
5.2.1	Führung	wiederholbar	
5.2.2	Struktur	optimiert	
5.2.3	Kultur	wiederholbar	
5.2.4	Kompetenzen	wiederholbar	
5.3	Krisenmanagement Prozess		2.9
5.3.1	Vorwegnahme (Anicipation)	wiederholbar	
5.3.2	Bewertung	managed	
5.3.3	Verhütung	ad hoc	
5.3.4	Bereitschaft (Preparedness)	wiederholbar	
5.3.5	Krisenreaktion	definiert	
5.3.6	Wiederherstellung	definiert	
5.3.7	Ständige Verbesserung	optimiert	
6	Führung in der Krise		3.3
6.1	Grundlegende Führungsfähigkeiten und Eigenschaften		3.0
6.1.1	Rolle und Verantwortlichkeit eines Führers im Krisenmanagement	definiert	
6.2	Wohlbefinden und nachhaltige Krisenreaktion		3.5
6.2.1	Sorge für die Verantwortliche des Krisenmanagements	definiert	
6.2.2	Einfluss an die Stakeholder	managed	
7	Strategische Entscheidungsfindung		2.8
7.1	Allgemeines	definiert	3.0
7.2	Herausforderungen der strategischen Entscheidungsfindung	ad hoc	1.0
7.3	Dilemmas, Verzögerung und Vermeidung der Entscheidung	managed	4.0
7.4	Themen der Entscheidungsfindung	managed	4.0
7.5	Effektive Entscheidungsfindung	wiederholbar	2.0
8	Krisenkommunikation		2.8
8.1	Einführung	definiert	3.0
8.2	Vorbereitung vor der Krise	definiert	3.0
8.3	Managen der Beziehungen und der Reputation	definiert	3.0
8.4	Schlüsselrollen		2.3
8.4.1	Kommunikations Team	definiert	
8.4.2	Sprecher im Krisenfall	definiert	
8.4.3	Beziehungen mit den Medien	ad hoc	
8.5	Krisenkommunikationsstrategie	managed	4.0
8.6	Grundlegende Prinzipien der Krisenkommunikation	ad hoc	1.0
8.7	Konsistenz der Nachrichten	definiert	3.0
8.8	Hemmnisse für effektive Krisenkommunikation	wiederholbar	2.0
8.9	Social Media: Möglichkeiten und Gefahren	managed	4.0
9	Training, Überprüfung und Lernen aus der Krise		2.0
9.1	Allgemeines	wiederholbar	2.0
9.2	Entwickeln der Fähigkeiten und sicherstellen der Fähigkeiten im Krisenm	wiederholbar	2.0
9.3	Grundsätze der Überprüfung	nicht existent	0.0
9.4	Übungen	definiert	3.0
9.5	Überprüfung	wiederholbar	2.0
9.6	Bewertung und Lernen	definiert	3.0

Reifegrad	Klassifizierung	Beschreibung
5	optimiert	Das KM System ist konform zur ISO Norm und unterliegt einem Reviewprozess und einem Berichtswesen
4	managed	Die Dokumentation ist vollständig, die Themen sind strukturiert beschrieben und umgesetzt, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist implementiert
3	definiert	Dokumentationen sind vorhanden und eine KM Organisation ist implementiert
2	wiederholbar	Die Dokumentation ist für Teilbereiche des KMS nutzbar
1	ad hoc	Keine durchgängige Dokumentation vorhanden
0	nicht existent	Nicht existent



Fazit

Aktuelle Erfahrungen mit dem Krisenmanagement in der Praxis grosser Unternehmen

1. Die Herausforderungen für das Krisenmanagement während der Ukraine Krise sind wesentlich komplexer, als während der Corona Krise
2. Ohne die Erfahrungen während der Corona Krise hätten die Herausforderungen durch die Ukraine Krise die Unternehmen wesentlich schwerer getroffen
3. Der Stellenwert des Krisenmanagements in den Unternehmen hat sich durch die aktuellen Erfahrungen wesentlich verbessert
4. Insbesondere die Bedeutung einer strukturierenden Methodik hat sich wesentlich besser durchgesetzt
5. Von den Fachexperten wurde die Führungsrolle des Krisenmanagements anerkannt, methodisch die Entscheidungsfindung zu steuern
6. Die Bereitschaft zum Denken in Szenarien ist im oberen Management wesentlich gestiegen
7. Die jetzige Situation bietet für die Unternehmenssicherheit die große Chance, sich nachhaltig im Unternehmen durchzusetzen
8. Zum jetzigen Zeitpunkt besteht die Tendenz, vom Krisenmanagement wieder weg zum klassischen Projektmanagement zu gehen
9. Die Herausforderungen des „Führens in der Krise“ ist klar von der „Führung in der Linie“ zu unterscheiden
10. Es gibt noch ein Leben im Unternehmen außerhalb des Krisenraumes und nach der Krise

2 © Verismo GmbH 2021. All rights reserved.



- **Wie am Anfang dargestellt, gewinnt durch die aktuelle Entwicklung das Thema Krisenmanagement erheblich an Bedeutung**
- **Es wird zunehmend wichtig, dass die Unternehmen sich mit den Fragen der besonderen Vorgehensweise in einer Krise beschäftigen**
- **Dafür wird der Leitfaden der RMA einen praxisorientierte Hilfestellung leisten**




VERISMO

Herzlichen Dank für die
Aufmerksamkeit