

Adrian Teetz

Krisen- management

**Rational entscheiden -
Entschlossen handeln -
Klar kommunizieren**

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt

Vorwort	XI
Einleitung	XIII
1. Was ist eine Krise?	1
1.2 Fallbeispiel 1: Hygienemängel im Krankenhaus: Krise	3
1.3 Fallbeispiel 2: Tagesthema »Pflegeschande«: Keine Krise	8
1.4 Sofortmaßnahmen: Was ist sofort zu tun?	10
1.5 Prozess eines Krisenmanagements	11
2. Krise: Wie wird ein Krisenmanagement organisiert?	13
2.1 Initiativpflicht: Wer muss aktiv werden?	13
2.2 Krisenstab: Wer gehört dazu und wie wird er ausgestattet? (Aufbauorganisation und Infrastruktur)	14
2.3 Krisenstab: Wie arbeitet der Stab? (Ablauforganisation)	16
3. Welche Risiken und Fehlerquellen birgt die Praxis: Krisenmanagement am Fallbeispiel »Unicef-Affäre«	19
3.1 Wie ist die Lage zu beschreiben und wer muss Initiative ergreifen?	19
3.2 Wie ist die Lage zu beurteilen?	24
3.3 Wie wird der Krisenstab einberufen?	25
3.4 Ziele: Was muss Unicef in dieser Situation erreichen?	26
3.5 Handlungsoptionen: Was kann Unicef tun?	30
3.6 Zwickmühle: Wie überbrückt Unicef das Dilemma zwischen Inkompetenz und Täuschung?	35
3.7 Interessenkonflikte: Wie integriert Unicef aufbrechende Partikularinteressen?	37
3.8 Willensbildung: Wie kommt Unicef zum Entschluss der externen Prüfung und was sind die Inhalte?	39
3.9 Verkündung: Wie wird der Beschluss öffentlich gemacht?	41
3.10 Nachbereitung: Welche Chancen hätte das Krisen- management gehabt und was ist tatsächlich passiert?	44
3.11 Nach der akuten Krisenphase: Programmatische Neuausrichtung bei Unicef	58

4.	Interne Voraussetzungen: Worauf muss das Krisenmanagement innerhalb der eigenen Organisation achten?	61
4.1	Führungskultur: Sind Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert, kritische Themen aktiv anzugehen?	61
4.2	Verborgene Motive: Stehen dem Krisenmanagement informelle Interessenkoalitionen entgegen?	64
4.3	Verzerrte Wahrnehmung: Können Sprachgewohnheiten des Managements die Lagebeschreibung behindern?	66
4.4	Stabsarbeit: Ist das Führungsteam fähig zur Kooperation unter Druck?	70
5.	Externe Rahmenbedingungen: Wie reagiert die Gesellschaft?	73
5.1	Suche nach Schuldigen: Welche sozialpsychologischen Mechanismen wirken in der Krise?	74.
5.2	Verantwortung: Was ist der Unterschied zwischen persönlicher und politischer Verantwortlichkeit?	80
5.3	Persönliche Konsequenzen: Wann und unter welchen Bedingungen?	87
5.4	Fallbeispiele politischer Verantwortung	92
5.5	Fallbeispiele persönlicher Verantwortung	95
6.	Externe Rahmenbedingungen: Wie verhalten sich Medien und Netzgemeinde?	101
6.1	Wirkungszusammenhang: Lässt sich Kommunikation »steuern«?	102
6.2	Echtzeit-Reflektion und Shitstorms: Welchen Einfluss haben die »Neuen Medien« in Krisen?	104
6.3	Nachrichtenwert: Warum erfahren kritische Situationen so viel Aufmerksamkeit?	108
6.4	Verkürzte Neuigkeitsperioden: Warum machen die Medien so einen Zeitdruck?	110
6.5	Zuspitzung: Warum dramatisieren Medienberichte das Geschehen?	111
6.6	Kommunikation im Dilemma: Wie bleibe ich in der Krise glaubwürdig?	121
6.7	Kritischer Mainstream: Wie wird ein Ereignis zum Skandal?	126
6.8	Investigativrecherche: Mit welchen journalistischen Methoden muss ich in Krisen rechnen?	135

7. Positionierung: Wie kann ich in der Krise inhaltlich Stellung beziehen?	143
7.1 Was ist ein Dementi und wann ist es zweckmäßig?	144
7.2 Wozu dient ein schwebendes Verfahren?	147
8. Kommunikation: Mit welchen Instrumenten kann ich öffentlich Stellung beziehen?	151
8.1 Erreichbarkeit und Dialogfähigkeit: Wie bleibe ich in der Krise eine relevante Informationsquelle?	151
8.2 Stellungnahme: Wer tritt auf?	153
8.3 Presseinformation: Wann ist die schriftliche Form zweckmäßig?	154
8.4 Pressekonferenz: Wann ist die Erörterung mit Medien geboten?	155
8.5 Statement - Wie und unter welchen Umständen kann ich die Risiken einer Pressekonferenz verringern?	158
8.6 Interview: Wann ist der Dialog im Wortlaut sinnvoll und welche Risiken birgt er?	160
8.7 Online-Medien: Wie bereite ich meine eigene Website auf eine Krise vor und was muss ich in den Sozialen Netzen beachten?	162
8.8 Gestattung von Aufnahmen: Muss ich zulassen, dass Kamerateams auf meinem Grund filmen?	165
8.9 Reaktionszeiten: Wie schnell muss ich wem gegenüber aktiv werden?	166
9. Besondere Risiken: Wo liegen die typischen Fehlerquellen beim Umgang mit Krisen?	169
9.1 Interne Hemmnisse	169
9.2 »Wagenburg«	170
9.3 , Fehleinschätzung der Kräfteverhältnisse.	171
9.4 Vielstimmigkeit	171
9.5 Medienschelte	174
9.6 Reflexe	175
9.7 »Nanodebatte«	176
9.8 Verfrühte Initiative	179
9.9 Lebensfremde Standpunkte	179
9.10 Juristische Interventionen	181
9.11 Schuldzuweisungskaskade	184

10. Prävention: Wie kann ich mich darauf vorbereiten, Krisen zu vermeiden oder qualifiziert zu managen?	187
10.1 Regelwerke: Wie erarbeite ich ein Krisenhandbuch?	187
10.2 Führungskultur: Woran erkenne ich problematische Gewohnheiten?	189
10.3 Trainings: Wie bereite ich mein Führungsteam auf den Umgang mit kritischen Situationen vor?	190
11. Wie kann ich die Ergebnisse des Krisenmanagements beurteilen?	195
Anhang	199
Literatur	207
Sachregister	211
Firmen- und Personenregister	213
Danksagung	215
Der Autor	215