

Adrian Teetz

# **Krisen- management**

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

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

Vorwort . . . . .	XI
Einleitung . . . . .	XIII
<b>1. Was ist eine Krise? . . . . .</b>	<b>1</b>
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
<b>2. Krise: Wie wird ein Krisenmanagement organisiert? . . . . .</b>	<b>13</b>
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
<b>3. Welche Risiken und Fehlerquellen birgt die Praxis:     Krisenmanagement am Fallbeispiel »Unicef-Affäre« . . . . .</b>	<b>19</b>
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

<b>4.</b>	<b>Interne Voraussetzungen: Worauf muss das Krisenmanagement innerhalb der eigenen Organisation achten? . . . . .</b>	<b>61</b>
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
<b>5.</b>	<b>Externe Rahmenbedingungen: Wie reagiert die Gesellschaft? ....</b>	<b>73</b>
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
<b>6.</b>	<b>Externe Rahmenbedingungen: Wie verhalten sich Medien und Netzgemeinde? . . . . .</b>	<b>101</b>
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

<b>7. Positionierung: Wie kann ich in der Krise inhaltlich Stellung beziehen? . . . . .</b>	<b>143</b>
7.1 Was ist ein Dementi und wann ist es zweckmäßig? . . . . .	144
7.2 Wozu dient ein schwebendes Verfahren? . . . . .	147
<b>8. Kommunikation: Mit welchen Instrumenten kann ich öffentlich Stellung beziehen? . . . . .</b>	<b>151</b>
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
<b>9. Besondere Risiken: Wo liegen die typischen Fehlerquellen beim Umgang mit Krisen? . . . . .</b>	<b>169</b>
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

<b>10. Prävention: Wie kann ich mich darauf vorbereiten, Krisen zu vermeiden oder qualifiziert zu managen?</b> . . . . .	<b>187</b>
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
<b>11. Wie kann ich die Ergebnisse des Krisenmanagements beurteilen?</b> . . . . .	<b>195</b>
Anhang . . . . .	199
Literatur . . . . .	207
Sachregister . . . . .	211
Firmen- und Personenregister . . . . .	213
Danksagung . . . . .	215
Der Autor . . . . .	215