

JÖRG H. TRAUBOTH (Hrsg.)



# Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und  
Reaktion bei sicherheitsrelevanten  
Bedrohungen von innen und außen

 BOORBERG

# Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und Reaktion  
bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen  
von innen und außen

herausgegeben von  
Jörg H. Trauboth

mit Beiträgen von  
Ralph Eckhardt  
Peter Höbel  
Arnd-Christian Kulow  
Frank Meurer  
Jörg H. Trauboth  
Frank C. Waldschmidt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

ISBN 978-3-415-05517-9

E-ISBN 978-3-415-05808-8

E-Book-Umsetzung: Datagroup int. SRL, Timisoara

© 2016 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titelfoto: © Volodymyr Goinyk – shutterstock | Umschlagrückseite: © Jörg H. Trauboth | Satz: Dörr + Schiller GmbH, Curiestraße 4, 70563 Stuttgart | Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart  
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden  
[www.boorberg.de](http://www.boorberg.de)

## Vorwort

Seit Erscheinen meines ersten Werkes zum Thema „Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen“ im Jahr 2002 haben sich die Sicherheitssituation und damit auch die Krisen nahezu im Zeitraffer überschlagen. Damals war „Nine Eleven“ gerade ein Jahr alt. Danach ging es Schlag auf Schlag.

Afghanistan konnte nicht befriedet werden. Im Gegenteil, Al Quaida drängt mit Macht in das Land zurück. Eine ähnliche Situation finden wir im Nahen Osten nach der Beendigung des letzten Irak-Krieges vor, der das Land 2011 im Chaos hinterließ und den Nährboden für den heutigen sogenannten „Islamischen Staat“ (IS) legte.

Dieser entsetzt wiederum seit 2014 die zivilisierte Welt mit der brutalen Durchsetzung seiner Scharia, die einem Rückfall in die Vorstufe der menschlichen Zivilisation gleichkommt. Religionen werden im 20. Jahrhundert zunehmend zu den Auslösern von kriegerischen Auseinandersetzungen.

Die Schuld liegt bekanntermaßen nie in einer Religion, sondern bei denen, die sie für machtpolitische Interessen missbrauchen. Der Nahe und Mittlere Osten haben sich zu einem Flächenbrand entwickelt, der einen seit dem 2. Weltkrieg nie dagewesenen Flüchtlingsstrom generiert und die Europäische Union auf eine historische Zerreißprobe stellt. Ein Ende des Krieges und des Mordens in Syrien und im Irak ist erst absehbar, wenn machtpolitische Interessen zurücktreten, der IS von der Landkarte verschwindet, eine menschenwürdige Nachkriegsordnung entsteht und sich Schiiten und Sunniten versöhnen.

Die USA besannen sich mit der Präsidentschaft von Barak Obama mehr auf die eigene schwierige Situation im Land und geben einstigen Einfluss als der Welt größter Supermacht auf. Russland wurde nach den Jahren des Zerfalls der Sowjetunion aggressiver und schaffte mit der Annexion der Krim, der Expansionspolitik an seinen Außengrenzen und der kriegsentscheidenden Unterstützung Syriens neue machtpolitische Fakten, während die Europäische Union Russland wiederum mit Sanktionen belegte und wichtige Kommunikationskanäle auf militärischer und wirtschaftlicher Ebene einfror. Das Verhältnis zwischen West und Ost ist von gegenseitigem Misstrauen und militärischer Aufrüstung geprägt.

China ist längst eine Super-Power, Indien wird die nächste sein. Europa, derzeit von nationalen Eigeninteressen geschüttelt, ist wirtschaftlich stark, aber ohne die massive Unterstützung der USA sicherheitspolitisch nur be-

grenz handlungsfähig. Nach der Beendigung des kalten Krieges ist die Welt von heute wieder unsicherer geworden.

Die Art der Konflikte im Inneren und die Kriege außerhalb unseres Landes haben sich stark verändert. Die Schutzpolizei gerät in Auseinandersetzungen mit militant agierenden Terroristen. Die europäischen Staaten rüsten in der Folge die Innere Sicherheit auf das Niveau von Elitesoldaten hoch. Ein europäisches Anti-Terror-Konzept ist dringlich geboten. Der wirksame Schutz der europäischen Außengrenzen wird zum vorrangigen Sicherheitsfaktor für alle EU-Staaten.

Außerhalb kämpfen reguläre Soldaten in hybrider Kriegsform gegen nicht gekennzeichnete Soldaten und Waffen. Das gewohnte Kriegsbild verändert sich zusätzlich in asymmetrische Kriegsformen, in denen die Gegner waffentechnisch, organisatorisch und strategisch stark unterschiedlich ausgerichtet sind. Die neue Gefahr droht weniger von feindlichen Staaten, sondern von Terrornetzwerken, die direkt in das Herz der „Gottlosen“ zielen.

Islamistische Terroristen, sei es Al Quaida, IS oder Splittergruppen sind die wichtigste Bedrohung für unsere öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen und auch Einzelpersonen. Die Gefährdungssituation für die sogenannten „Kritischen Infrastrukturen“, die Gefahren aus Globalisierung, Veränderungen der Gesellschaft oder der Computerkriminalität, um nur einige zu nennen, zwingen Krisenmanager in Politik und Gesellschaft zu immer neuen Präventions- und Reaktionsstrategien.

In dieser Lage fällt es schwer, zu objektiven Beurteilungen der Sicherheitslage zu kommen. Was ist wahr, was ist gefälscht? Wann unterliegen wir propagandistischen oder politisch gefärbten Informationen über die Sicherheitslage? Wer ist der Absender? Was will er erreichen? Die Fülle der täglichen *bad news* und Push-Nachrichten vermittelt uns Gefahr, Bedrohung, Angst und Unsicherheit. Wir sind klug beraten, wenn wir in unserem persönlichen Lagebild zwischen der realen und gefühlten Bedrohung unterscheiden, bevor wir falsche Entscheidungen unterstützen oder gar selbst fällen.

Einzelereignisse wie der selbstmörderisch herbeigeführte Absturz des *Germanwings*-Fluges 9525 am 24.03.2015 oder die terroristischen Anschläge in Frankreich in 2015 führten zu einem Dauerbeschuss der Bürger mit immer neuen schlechten Nachrichten. *Bad news* sind *good news*. Die Medienmaschine muss rund um die Uhr gefüttert werden, auch dann, wenn es nichts mehr zu melden gibt. Am Ende könnte der nicht reflektierende Bürger glauben, dass die Abweichung von der Normalität die Normalität sei. Politiker sprechen von einer sehr hohen abstrakten Gefährdung, die jeder-

zeit konkret werden kann. Man meidet Weihnachtsmärkte und Großveranstaltungen, hat Angst um die Kinder in Schulen und Kindergärten, fürchtet das Wasser aus der Leitung und verliert das Grundvertrauen in den Schutz durch den Staat. Zugleich entstehen in der Mitte unserer Gesellschaft rechtsextreme bzw. radikale Ströme, die auf einen neuen Nationalismus abzielen und das europäische Konzept in Frage stellen.

In dieser sich schnell verändernden Welt gilt es, kritisch-wachsam zu bleiben. Krisenmanager müssen trotz der schwierigen Rahmenbedingungen laufend neu beurteilen, was wirklich gefährlich für den eigenen Bereich werden könnte. Zur Risikoanalyse im Rahmen einer professionellen Krisenprävention gibt es keine Alternative, denn über den Ausgang eines Notfalls, einer Katastrophe und einer daraus resultierenden Krise wird schon vor der Krise entschieden, und zwar durch gelebte Pläne sowie durch realistisches Training. Prävention ist deswegen auch ein Schwerpunktthema dieses Buches, bevor wir uns der Krisenreaktion zuwenden.

Auch die Themen sind vielfältiger geworden. Deswegen habe ich diesmal eine Autorengruppe eingeladen, einen breiten sicherheitsrelevanten Bogen zu spannen, der insbesondere das Führungspersonal in Unternehmen, Banken, Behörden, Notfallzentren und Schulen ansprechen soll, aber auch Lernende an Schulen und Universitäten.

Im ersten Kapitel grenzen wir den Begriff **Krise** nach dem Verständnis dieses Buches ein und müssen bereits hier feststellen, dass es eine allumfassende Definition nicht gibt.

In der Überzeugung, dass der **Mensch** der größte Krisenverursacher ist, beleuchten wir das menschliche Versagen in verschiedenen Krisenlagen und prüfen, warum kleine Ereignisse zu Krisen werden und große wiederum nicht.

Sodann zeichnen wir in den **gesamtpolitischen Rahmenbedingungen** das sicherheitsrelevante Gefährdungsbild der Zukunft und leiten daraus die **typischen Unternehmenskrisen** ab.

Mit diesen Vorbetrachtungen sind die Voraussetzungen geschaffen, um die grundsätzlichen **Herausforderungen an einen Krisenmanager** zu erläutern. Aber nicht als ein Dogma, sondern als persönliche Erkenntnis aus gelebter Krisenmanagementtätigkeit.

Wir stellen sodann ein **sicherheitsrelevantes Risiko-Management** für kleine und große Organisationen vor, wobei der Schwerpunkt eher auf kleineren Organisationen liegt, da die großen, z. B. börsennotierten Unternehmen ohnehin nach einem Risk-Management-System zu verfahren haben, das wir hier für eine Adaption in kleineren Einheiten skizzieren.

Nach diesen eher grundsätzlichen Vorbereitungen wenden wir uns im Kapitel 2 den **psychologischen Einflussfaktoren und den Konsequenzen für die Personalauswahl** zu. Inwieweit hat Krise etwas mit Psychologie zu tun? Welches sind die methodischen Voraussetzungen für Krisenbewältigung und nach welchen Regeln sollte Krisenmanagement vollzogen werden?

Das beste Handwerkszeug nützt jedoch wenig, wenn wir nicht verstehen, wie Menschen in Ausnahmesituationen agieren. Während dieses Buch entsteht, stürzt der Volkswagenkonzern als Folge von vorsätzlichen Softwaremanipulationen an Dieselmotoren in die schlimmste Krise der Konzerngeschichte, mit Milliardenverlusten und einem riesigen Imageschaden für die gesamte deutsche Automobilindustrie als Folge. Wirtschaftlicher Verlust bedeutet zumeist Angst auf allen Ebenen. Dieser Aspekt erscheint uns so wichtig, dass wir der **Rolle von Angst und Stress in der Krise** ein ganzes Kapitel widmen.

Sodann sprechen wir über die so wichtige **unternehmerische Eigenverantwortung** in der Krise und zeichnen eine Art Profil für den **idealen Krisenmanager**. Diese Kriterien haben seit meinem ersten Entwurf vor fast 20 Jahren Eingang in etlichen Personal-Profilakten von Unternehmen gefunden. Sie sollten jedoch immer nur als idealtypischer Ansatz verstanden werden.

Das Kapitel 3 gehört der Aufbau- und Ablauforganisation im Krisenmanagement. Hier bringen wir unsere gesammelten Erfahrungen bezüglich **Krisenorganisation, Krisenplan und Training** ein. Dieser Abschnitt kann und soll eine eigene Krisenplanung nicht ersetzen, aber bietet, inklusive Checklisten, eine Fülle von „Kochrezepten“, die gewährleisten, dass in der individuellen Krisenplanung des großen, mittleren oder kleinen Unternehmens, der Behörde, der Lehranstalt oder in allen Einrichtungen des Gesundheitsdienstes nichts Wesentliches vergessen wird.

Die „richtige“ **Führung in der Krise** ist der Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung einer Ausnahmesituation. Deswegen wird ein bewährter **Entscheidungsprozess** zur Lösungssuche in der Krise vorgestellt. Führungsgrundsätze des militärischen Krisenmanagements werden eingebunden, die auch das komplizierteste Fallmanagement auf wenige Regeln herunterbricht und mit generalstabsmäßigem Denken jedem – auch Nichtmilitär – eine Handlungschance in schwieriger Lage eröffnet, sei es im Unternehmen, in Behörden, in der Schule oder im eigenen familiären Bereich.

Keine Krise ohne rechtliche Implikationen. Der renommierte Jurist und Computerspezialist Dr. Arnd-Christian Kulow benennt die wichtigsten **rechtlichen Grundlagen**, die später in den Fallbetrachtungen themenbezogen Eingang finden werden.

Danach schauen wir in einem Exkurs in das Cockpit eines Verkehrsflugzeuges. Ralph Eckhardt, ein Kampf- und Berufspilot und Managementtrainer, wird durch einfache Übertragungen vermitteln, wie Krisenmanager in der Wirtschaft **Effizienz aus dem Cockpitmanagement** übertragen können.

Ein Ereignis wird erst wirklich zu einer Krise, wenn die Öffentlichkeit Kenntnis erlangt hat. Das zumindest meint sinngemäß der international bekannte Kommunikationsspezialist, Peter Höbel. Und weil die erste Reaktion bereits die strategische Weiche für den Ausgang stellt, ist eben die kommunikative Vorbereitung auf die Krise so wichtig. So erläutert er im Kapitel 4 **Krisenkommunikation** die unverzichtbare Verknüpfung von operativen und kommunikativen Maßnahmen.

Im **Fallmanagement** (Kapitel 5) werfen wir uns sodann in das kalte Wasser der Krise. Die **Computerkriminalität** ist eine ständige und rasant wachsende Sorge für Unternehmen und Behörden. Jeder Betrieb, sei er klein oder groß, ist durch die Abhängigkeit vom Internet einem latenten Sicherheitsrisiko ausgesetzt, das existentiell bedrohlich sein kann. Dr. A. C. Kullow wird die Täter beschreiben und Angriffsziele und Reaktionsstrategien sowie Vorsorgemaßnahmen erläutern.

Um Krisenmanagement am Fall zu lernen oder besser zu verstehen, bieten sich Erpressungsdelikte geradezu an, da bei den Officialdelikten wie **Geiselnahme und Entführung** das Vorgehen der Kriminellen oft einem Durchführungsstandard entsprechen und die Zusammenarbeit mit den Behörden und Medien wichtigen und bewährten Regeln unterliegt. Die Ausführungen geben einigen Einblick in eine Welt der schlimmsten Verbrechen und deren Bewältigung, ohne dabei – aus verständlichen Gründen – bis in das allerletzte Detail zu gehen.

Im Kapitel **Krisenmanagement im Produktschutz** machen wir ein Angebot für den professionellen Warenrückruf von Lebensmittelprodukten und Arzneimitteln und erläutern das sehr spezielle Krisenmanagement bei sogenannten „Produktterpressungen.“ Auch hier legen wir Wert auf umsetzbare „Kochrezepte“.

Spätestens seit den Amokläufen an amerikanischen und auch an deutschen Schulen sprechen wir von notwendigem **Krisenmanagement bei schulischen Ausnahmesituationen**. Frank C. Waldschmidt, ein Experte mit großer Fallerfahrung in diesem Bereich, vermittelt praxisnahe Hilfen, sich auf Ausnahmesituationen in Schulen vorzubereiten und diese zu bestehen. Sodann untersucht er ähnliche Situationen in gesundheitlichen Einrichtungen wie **Arztpraxen, Notfallzentren und Krankenhäusern**.

Die Terrorabwehr ist eine staatliche Aufgabe, aber berührt natürlich Unternehmen. Dafür muss man die staatliche Aufbau- und Ablauforganisation verstehen. Diesen Teil übernimmt, im Kapitel **Krisenmanagement bei Terrorlagen**, Frank Meurer, der in einer Bundesbehörde Führungskräfte schult und bei den Maltesern als Leitender wie auch als Rettungssanitäter mit Blaulicht unterwegs ist.

**Krisenmanagement im Tourismus** ist ein Thema, das Veranstalter und Urlauber seit den Jahren des Terrors mehr bewegt als zuvor. Kann man darauf spekulieren, dass sich der Einbruch in den Zentren des Tourismus (wie Türkei, Ägypten, Tunesien) wieder legt? Der Autor dieses Beitrages ist der Auffassung, dass sich Veranstalter dem Thema offensiver und transparenter stellen müssen und bietet eine To-do-Liste an.

Sicherlich wären noch weitere Themen wünschenswert gewesen, doch hätten sie den Umfang dieses Werkes gesprengt. Methodisches Ziel ist es ohnehin, den Umgang mit Krisenmanagement exemplarisch und in gebotener Tiefe mit den Mitteln der Methoden-Kompetenz zu erläutern, so dass Ableitungen auch für nicht behandelte Themen gut möglich sein sollten.

Ohne Expertenhilfe dürfte die Bewältigung im Einzelfall schwierig oder unmöglich sein. Deswegen erläutern wir abschließend (im Kapitel 6) die **Möglichkeiten und Grenzen externer Unterstützung**. Wie findet man den geeigneten Berater? Welche Spezialversicherungen gibt es? Wer leistet psychosoziale Notfallversorgung? Welche Stellen helfen in Schulen und Kliniken?

Dieses betont praxisorientierte Werk wurde vor allem für Menschen gefertigt, die mit krisenhaften Ausnahmesituationen zu tun haben könnten, sei es in nebenamtlicher oder Hauptfunktion, sei es als Lernender oder als Leiter Sicherheit, Kommunikation oder Recht. Es dürfte aber auch von Interesse für alle sein, die an der überaus spannenden Disziplin des Krisenmanagements interessiert sind. Eine erleichterte Suche nach Wunschthemen und weiterführenden Informationen bieten das autorenbezogene **Literaturverzeichnis**, das **Glossar** und das **Stichwortverzeichnis**.

Die Autoren sind allesamt erfahrene Krisenmanager, wie der jeweiligen **Vita** zu entnehmen ist. Ihre individuellen Ansichten, für die sie jeweils selbst verantwortlich zeichnen, mögen und sollen in diesem Werk auch variieren, denn Krisenmanagement hat keine „sieben Siegel“ und ist schon gar nicht eine in Zement gegossene Lehre. Doch haben wir sechs Autoren Wert darauf gelegt, dass bewährte Prinzipien des Krisenmanagements dem Leser eine durchgängige „Leitplanke“ bieten. Das Buch soll Mut

machen, Krisenprävention anzugehen und sich dem Ernstfall professionell zu stellen. Das heißt übrigens auch, das Lachen in der Krise nicht zu verlieren.

Ich danke dem Autorenteam für diese Leistung und dem Richard Boorberg Verlag für die engagierte Umsetzung dieses Projektes.

Jörg H. Trauboth  
Im Juli 2016



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	5
<b>KAPITEL 1 Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt (Jörg H. Trauboth)</b> . . .	21
1.1 Was ist Krise? . . . . .	21
1.2 Der Mensch als größter Krisenverursacher . . . . .	23
1.3 Die Krisenampel. . . . .	24
1.4 Aus einem kleinen Ereignis wird eine Krise – und umgekehrt.	25
1.5 Gesamtpolitische Rahmenbedingungen. . . . .	30
1.5.1 Gefahren durch Globalisierung. . . . .	30
1.5.2 Gefahren durch Migration als Folge von Kriegen, Hunger und Armut . . . . .	31
1.5.3 Gefahren durch rechtsradikale Veränderungen in der Gesellschaft . . . . .	32
1.5.4 Gefahren durch Terrorismus . . . . .	34
1.5.5 Gefahren für „Kritische Infrastrukturen“ . . . . .	36
1.5.6 Gefahren durch mangelnde Zusammenarbeit in der EU . . . . .	37
1.6 Typische sicherheitsrelevante Unternehmenskrisen . . . . .	39
1.7 Die Herausforderungen an den Krisenmanager . . . . .	41
1.8 Sicherheitsrelevantes Risikomanagement für große und kleine Organisationen . . . . .	45
1.8.1 Risiken und Risiko-Matrix . . . . .	45
1.8.2 Systemischer Ansatz des Risikomanagements nach KonTraG . . . . .	47
<b>KAPITEL 2 Psychologische Einflussfaktoren und Konsequenzen für die Personalauswahl (Jörg H. Trauboth)</b> . . . . .	51
2.1 Die Psychologie der Unternehmenskrise . . . . .	51
2.2 Voraussetzungen für die Krisenbewältigung . . . . .	53
2.3 Die Rolle von Angst und Stress in der Krise . . . . .	55
2.4 Die Rolle der Unternehmensgrundsätze in der Krise . . . . .	61
2.5 Die Rolle der unternehmerischen Eigenverantwortung in der Krise . . . . .	62
2.6 Der „ideale“ Krisenmanager . . . . .	63

<b>KAPITEL 3</b>	<b>Die Krisenprävention</b>	67
3.1	Das Instrumentarium (Jörg H. Trauboth)	67
3.1.1	Die Unternehmensleitlinie in Krisen	67
3.1.2	Organisationsprinzipien in der Krise	71
3.1.3	Krisen-Organisationsstrukturen	72
3.1.4	Vertretungen	77
3.1.5	Die Krisenadministration	78
3.1.6	Der Krisenbesprechungsbereich	78
3.1.7	Der Krisenplan	80
3.1.8	Trainingsmaßnahmen	84
3.1.9	Die Vorbereitung auf Auslandsentsendung	87
3.1.10	Der Umgang mit der Krisenprävention – schweigen oder darüber sprechen?	90
3.2	Die wichtigsten Managementregeln in der Krise (Jörg H. Trauboth)	91
3.2.1	Es geht los! Krisenbewältigungsstrategien beim Start	91
3.2.2	Die Teambesprechung	96
3.2.3	Der Entscheidungsprozess in einer Lagebeurteilung	97
3.2.4	Führen in der Krise	98
3.2.5	Emotionalität versus Rationalität	102
3.3	Die Rolle des Rechts im Krisenmanagement (Dr. Arnd-Christian Kulow)	104
3.3.1	Verantwortlichkeit für eigenes und fremdes Verhalten in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen	104
3.3.2	Krise und Recht	106
3.3.3	Rechtspflichten aus Compliance, Risikomanagement und Krisen- bzw. Kontinuitätsmanagement	108
3.3.4	Gesetze, Verordnungen und Standards in der Krise und beim Krisenmanagement	112
<b>EXKURS</b>	<b>Effizienz in der Krise – Eine Übertragung aus dem Cockpit. Was Manager von Kampfpiloten lernen können</b> (Ralph Eckhardt)	116
1.	Garanten für Erfolg: Werte, Ziele, Einstellung und Disziplin	116
1.1	Werte	116
1.2	Ziele	119
1.3	Die GROSSEN VIER	125

2.	Selbst- und Eigenorganisation . . . . .	131
2.1	Konflikt . . . . .	134
2.2	Ressourcen nutzen. . . . .	142
3.	Information ist Macht . . . . .	148
3.1	Informationen zurechtlegen . . . . .	149
3.2	Die persönliche Einstellung zu SA . . . . .	150
4.	Verkaufen Sie den Plan! . . . . .	154
4.1	Struktur eines Briefings . . . . .	156
4.2	Entscheidungs-Matrix . . . . .	160
<b>KAPITEL 4 Ohne Krisenkommunikation geht es schief</b>		
	(Peter Höbel) . . . . .	162
4.1	Kommunikative Risiken und Szenarien antizipieren . . . . .	163
4.2	Ziel erfassen – Stakeholder-Analyse mit dem Freund-Feind-Radar . . . . .	169
4.3	Funktionen, Rollen und Ausrüstung – Organisation planen . .	171
4.4	Instrumente und Kanäle – Verbreitung organisieren . . . . .	175
4.4.1	Pressemitteilung (PM) . . . . .	175
4.4.2	Pressemappen . . . . .	177
4.4.3	Pressebriefing. . . . .	177
4.4.4	Pressekonferenz (PK) . . . . .	179
4.4.5	Footage . . . . .	181
4.4.6	Anzeigen und Werbe-Spots. . . . .	182
4.4.7	Telefonauskunft, Callcenter und Toll-Free-Nummer .	183
4.4.8	Newsletter, Direkt-Mailings und der Außendienst. . .	184
4.4.9	Online-Auftritt und Social Media . . . . .	184
4.5	Wissen ist Macht – Monitoring vor, während und nach Krisen	192
4.5.1	Auswertung der konventionellen Medien . . . . .	192
4.5.2	Auswertung sozialer Medien. . . . .	193
4.5.3	Echtzeitbeobachtung während der Krise . . . . .	193
4.6	Übung macht den Meister – Kommunikation in Trainings. . .	194
4.6.1	Kommunikations-Übungen und Simulationen für und in der Gruppe . . . . .	194
4.6.2	TV- und Medientraining . . . . .	196
4.7	Alles ist Kommunikation – Zielkonflikte vermeiden oder lösen . . . . .	197
4.7.1	Zielkonflikte ausmachen und ausräumen. . . . .	198
4.7.2	Umgang mit Versicherungen aus der Sicht der Krisen- kommunikation . . . . .	198

4.7.3	Umgang mit Opferanwälten als kommunikative Herausforderung . . . . .	199
4.7.4	Psychologische Betreuung unterstützt kommunikative De-Eskalation . . . . .	202
4.8	Die mediale Folterkammer – Dirty Tricks erkennen und abwehren . . . . .	203
4.8.1	Schwarmverhalten der Journalisten und die Sucht nach Exklusivität . . . . .	204
4.8.2	Fragenkataloge, Zeitdruck, Nebelkerzen – Journalisten-Tricks erzeugen Druck . . . . .	205
4.8.3	Thesensjournalismus ist konstruierte Wirklichkeit . . . . .	206
4.8.4	Expertitis, die Krankheit der investigativen Formate . . . . .	207
4.8.5	Undercover-Reporter als Bedrohung. . . . .	208
4.8.6	Investigativ-Teams, Rechercheverbände und Whistleblower . . . . .	209
4.9	Die Online-Krise – Reputationsrettung gegen soziale Medien . . . . .	212
4.9.1	Internet-Kommentare . . . . .	213
4.9.2	Social-Media-Policy im Unternehmen. . . . .	214
4.9.3	Hoax . . . . .	215
4.9.4	Live-Streaming-Apps . . . . .	215
4.9.5	YouTube . . . . .	217
4.9.6	Crowd-Sourcing-Plattformen . . . . .	218
4.9.7	Werkzeuge zur Reputationsrettung. . . . .	218
4.10	Was dürfen Reporter? – Rechtsfragen der Krisenkommunikation . . . . .	223
<b>KAPITEL 5 Fallmanagement . . . . .</b>		<b>233</b>
5.1	Angriff aus dem Internet (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	233
5.1.1	Technische Vorbemerkungen . . . . .	234
5.1.2	Zahlen, Daten, Fakten zu Angriffen auf private und öffentliche Einrichtungen . . . . .	237
5.1.3	Die Angriffsziele . . . . .	238
5.1.4	Die Angriffsmittel . . . . .	239
5.1.5	Die Tätertypen . . . . .	246
5.1.6	Vorgehensweise der Täter. . . . .	249
5.1.7	Die Reaktion auf einen Angriff (Incident Response) . . . . .	250
5.1.8	Vom Vorfall zur Krise (Incident Detection) . . . . .	253
5.1.9	In der Krise . . . . .	253

5.1.10	Die Computerforensik (Spurensicherung und Rechts- und Strafverfolgung) . . . . .	254
5.1.11	Die allgemeinen (strategischen) Vorsorgemaßnahmen	255
5.1.12	Konkrete Vorgehensweise. . . . .	258
5.1.13	Exkurs: Verschlüsselung . . . . .	261
5.2	Krisenmanagement bei Geiselnahme und Entführung (Jörg H. Trauboth) . . . . .	265
5.2.1	Die Gefährdungslage. . . . .	265
5.2.2	Typische Arten von Entführungen. . . . .	266
5.2.3	Länder mit hohem Entführungsrisiko . . . . .	267
5.2.4	Entführungen in Deutschland . . . . .	271
5.2.5	Fragen und Antworten zu Entführungen in Deutschland . . . . .	272
5.2.6	Das System einer klassisch angelegten Entführung (8 Phasen) . . . . .	275
5.2.7	Die Rolle der Akteure in einer Entführung oder Geisellage . . . . .	287
5.2.8	Besonderheiten bei Geiselnahmen in Geldinstituten .	298
5.2.9	Prävention Geiselnahme und Entführung. . . . .	299
5.2.10	Verhalten bei Flugzeugentführungen (Hijacking) . . .	301
5.2.11	Rechtliche Aspekte zum Thema Geiselnahme und Entführung (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	307
5.3	Krisenmanagement im Produktschutz (Jörg H. Trauboth) . . .	310
5.3.1	Der Produktrückruf als Imageproblem . . . . .	310
5.3.2	Gesetzliche Rahmenbedingungen . . . . .	312
5.3.3	Prävention Produktrückruf . . . . .	315
5.3.4	Krisenmanagement am Beispiel eines Produktrückrufes . . . . .	316
5.3.5	Krisenmanagement bei Produktrückruf im Pharma-Bereich . . . . .	321
5.3.6	Krisenmanagement bei Produkterpressung. . . . .	322
5.3.7	Rechtliche Aspekte zum Thema Produktschutz (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	331
5.4	Krisenmanagement bei schulischen Ausnahmesituationen (Frank C. Waldschmidt) . . . . .	333
5.4.1	Die Charakteristika und Auswirkungen „höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“ auf das System Schule . . . . .	333
5.4.2	Struktur eines schulischen Krisen- und Bedrohungsmanagements . . . . .	345

5.4.3	Der Krisen- und Notfallplan . . . . .	347
5.4.4	Der schulische Krisenstab. . . . .	348
5.4.5	Krisenprävention – Individuelle und systemische Resilienz und technische Prävention . . . . .	350
5.4.6	Psychologische und Analyse-Instrumente . . . . .	351
5.4.7	Psychosoziale Interventionen nach Gewalttaten und anderen kritischen Ereignissen . . . . .	352
5.4.8	Die Rolle sozialer Netzwerke . . . . .	355
5.4.9	Rechtliche Aspekte zum Thema Krisenmanagement bei schulischen Ausnahmesituationen (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	357
5.5	Krisenmanagement bei Angriffen gegen medizinische Einrichtungen (Frank C. Waldschmidt) . . . . .	362
5.5.1	Die Bedrohung von Leib und Leben als existentieller Kontrollverlust . . . . .	364
5.5.2	Routine und Algorithmen – das Credo des medizini- schen Fachpersonals . . . . .	364
5.5.3	Die Charakteristika und Auswirkungen „höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“ im Bereich der Notaufnahme . . . . .	366
5.5.4	Eben noch auf der Straße .... Verlagerung von Bedrohungssituationen in die Notaufnahme . . . . .	367
5.5.5	Notfallzentrum/Notaufnahme und Einrichtung der Intensivversorgung . . . . .	368
5.5.6	Allgemeine klinische Pflegebereiche . . . . .	369
5.5.7	Kulturelle Krisenreaktion als Herausforderung. . . . .	369
5.5.8	Eskalations- und Deeskalationsmodelle . . . . .	370
5.5.9	Beispiel eines Qualifizierungskonzeptes von Mitarbeitern zum Umgang mit Bedrohungen . . . . .	371
5.5.10	Struktur eines klinischen Krisen- und Bedrohungs- managements am Beispiel eines Notfallzentrums einer Einrichtung der Maximalversorgung (Modell) . . . . .	373
5.5.11	Rechtliche Apekte zum Thema Praxen und Kranken- häuser (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	376
5.6	Krisenmanagement bei Terrorlagen (Frank Meurer) . . . . .	378
5.6.1	System des staatlichen Krisenmanagements in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	379
5.6.2	Die föderale Sicherheitsarchitektur der Bundes- republik Deutschland . . . . .	384
5.6.3	Krisenplanung und organisatorische Maßnahmen . . . . .	385

5.6.4	Grundlagen des Krisenmanagements bei Terrorlagen .	391
5.6.5	Entwicklung eines Krisenmanagement-Handbuchs als erster Schritt der Vorbereitung . . . . .	398
5.6.6	Ausbildung und Training als kritischer Erfolgsfaktor des Krisenmanagements . . . . .	401
5.6.7	Unterstützung für betroffene Unternehmen und Organisationen bei Terroranschlägen im Ausland . .	401
5.6.8	Psychosoziale Betreuung für Betroffene von Terror- anschlägen . . . . .	402
5.6.9	Rechtliche Aspekte zum Thema Terror (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	403
5.7	Krisenmanagement im Tourismus vor, bei und nach Gefährdungslagen (Jörg H. Trauboth) . . . . .	405
5.7.1	Die Bedrohungslage für den Tourismus. . . . .	405
5.7.2	Weitermachen oder Paradigmenwechsel?. . . . .	407
5.7.3	Reiseveranstalter und die Sicherheit für Urlauber. . .	407
5.7.4	Ein neuer Ansatz für mehr Sicherheit im Tourismus .	410
5.7.5	Rechtliche Aspekte zum Thema Tourismus (Dr. Arnd-Christian Kulow) . . . . .	414
 <b>KAPITEL 6 Möglichkeiten und Grenzen der externen</b>		
	<b>Unterstützung . . . . .</b>	<b>417</b>
6.1	Aufgaben des externen Krisenberaters/externen Fachberaters (Jörg H. Trauboth) . . . . .	417
6.2	Kompetenzen und Auswahl (Jörg H. Trauboth) . . . . .	421
6.3	Lösegeldversicherungen (Jörg H. Trauboth) . . . . .	424
6.3.1	Die Rechtslage . . . . .	424
6.3.2	Kidnap & Ransom/Entführungsversicherungen . . . .	427
6.3.3	Produktschutzversicherungen . . . . .	429
6.4	Fachberatung durch Psychosoziale Krisenintervention und andere Dienste (Frank C. Waldschmidt) . . . . .	430
6.4.1	Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV). . . . .	430
 <b>Anstelle eines Nachwortes . . . . .</b>		
<b>441</b>		
 <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>		
<b>443</b>		
	Literaturhinweise Peter Höbel . . . . .	443
	Literaturhinweise Dr. Arnd-Christian Kulow . . . . .	444
	Literaturhinweise Dr. Arnd-Christian Kulow (zu Kap. 5.1) . .	444

Literaturhinweise Frank Meurer . . . . .	445
Literaturhinweise Jörg H. Trauboth . . . . .	446
Literaturhinweise Frank C. Waldschmidt (zu Kapitel 5.4) . . . . .	447
Literaturhinweise Frank C. Waldschmidt (zu Kapitel 5.5) . . . . .	449
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>451</b>
<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>467</b>
Jörg H. Trauboth . . . . .	467
Ralph Eckhardt . . . . .	468
Peter Höbel . . . . .	469
Dr. jur. Arnd-Christian Kulow . . . . .	470
Frank Meurer . . . . .	471
Frank C. Waldschmidt . . . . .	472
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>473</b>

# KAPITEL 1

## Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt

Jörg H. Trauboth

*„Viele sind hartnäckig in Bezug  
auf den einmal eingeschlagenen Weg,  
wenige in Bezug auf das Ziel.“*  
Friedrich Nietzsche

### 1.1 Was ist Krise?

Seitdem Menschen fühlen, denken und handeln hat sich an dem Wesen einer Krise nichts geändert. Es gibt ein schweres Problem, das bewältigt werden muss.

Vielfach wurden Krisen definiert. Die meisten Versuche liegen nahe beieinander. Es kommt auf die Perspektive an.<sup>1</sup>

Betriebswirtschaftlich gesehen ist Krise eine Abweichung von der Normalsituation, die mit den normalen Strukturen allein nicht mehr bewältigt werden kann. Es müssen also besondere Organisationen greifen, um den Normalzustand zu erreichen. Ein Handelsunternehmen findet gesundheitsgefährdende Produkte in den Regalen, ein Mensch wird entführt und befindet sich in Lebensgefahr; Amoklauf in einer Schule oder Arztpraxis, eine denunzierende Hass-Seite gegen ein Unternehmen, aus einer kritischen Triebwerksanzeige im Flugzeug wird ein Feuer.

Im Cockpit ist es bei einem Triebwerksbrand vergleichsweise einfach, mit der Checkliste „engine on fire“ den Normalzustand zu erreichen. In komplexen Systemen, wie Unternehmen oder Organisationen, braucht es komplexe Strukturen. Doch auch mit den besten Strukturen gibt es keine hundertprozentige Sicherheit. So wie wir bei dem Absturz des *Germanwings*-Fluges 9525 in Südfrankreich lernen mussten, kann allein die psychische Krise eines Piloten in die direkte Katastrophe münden, was dann allerdings zur Revision der Sicherheitsvorkehrungen geführt hat. Was immer der Auslöser eines Notfalles oder einer Krise sein mag, alle Anstrengungen haben als Ziel gemeinsam, dass der Normalzustand schnellstmöglich wiedergewonnen werden muss.

---

<sup>1</sup> So definiert Peter Höbel (Kapitel 4) zielgerichtet auf Krisenkommunikation.

Im Verständnis des Chancenmanagements ist die chinesische Auslegung des Begriffes interessant, von der Richard von Weizsäcker einmal sagt: „Von den Chinesen könnten wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.“<sup>2</sup>

Hinter dem chinesischen Verständnis von Krise (oder exakter übersetzt: Gefahr) steckt eine gewaltige Aussage. *Gefahr* und *Chance* stehen gleichberechtigt auf Augenhöhe. Diese Zweierkombination zwingt zugleich zu zwei sehr einfachen Grunderkenntnissen. Erstens: Wir sind uns einer kritischen Entwicklung bewusst. Zweitens: Wir haben die Möglichkeit, diese Entwicklung in den Griff zu bekommen.

Für die meisten Menschen bedeutet Gefahr Angst. Es geht in der chinesischen Deutung aber um etwas Positives. Nicht Verzagen, sondern Optimismus ist angesagt. Chancen wahrnehmen, Ärmel hochkrepeln. Positives Denken ist gefragt.

Der Duden vermerkt unter dem Stichwort Krise u. a.: „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt].“ Hier es geht es also um einen Wendepunkt in kritischer Lage. Der Duden bezieht übrigens in der begrifflichen Definition auch die Medizin mit ein, aus der der Begriff ursprünglich stammt.

Nach der betriebswirtschaftlichen, chinesischen und Duden-Definition gibt es eine eher dichterische, aber auch treffende und weiterführende Interpretation von Max Frisch: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Tatsächlich sind Krise und Katastrophe zwei unterschiedliche Dinge. Eine Katastrophe ist ein folgenschweres Unglücksereignis mitsamt dessen Folgen. Krise und Katastrophe können einander bedingen, müssen es aber nicht.

Halten wir fest, dass eine Katastrophe ohne Krisenvorlauf passieren kann oder die Katastrophe führt in eine Krise. Dieses zu analysieren, ist eine Gelegenheit der Aufarbeitung.

Eine schlüssige allesumgreifende Definition für „Krise“ gibt es nicht. Erschwert wird dieser Nachteil dadurch, dass das Wort bis in die Alltagssprache hinein inflationär missbraucht wird. Für den Krisenverantwortlichen reicht es zu wissen, dass wir die Normallage verlassen und vor einem Wendepunkt in eine kritische Lage stehen, die mit den „Bordmitteln“ nicht mehr zu bewältigen ist.

Dann sprechen wir vom Krisenmanagement, dem systematischen Umgang mit Krisensituationen. Hierzu bedarf es der Schaffung konzeptioneller

---

<sup>2</sup> <http://www.aphorismen.de/zitat/179584>.

und organisatorischer Voraussetzungen sowie operativer Fallmaßnahmen, die zusammengenommen eine schnellstmögliche Zurückführung in den Normalzustand gewährleisten.

## 1.2 Der Mensch als größter Krisenverursacher

Unfälle, Katastrophen und Krisen haben eines gemeinsam: sie sind oft vermeidbar, insbesondere solche, die im nachhinein auf menschliches Versagen zurückgeführt werden. Statistisch gesehen sind die meisten Krisen auf menschliches Versagen zurückzuführen. Im Luftverkehr z. B. ist das in einem hohen Maße der Fall.

Menschliches Versagen als Krisenverursacher beinhaltet „harte“ und „weiche“ Faktoren.

**Harte Faktoren** sind organisatorisch begründet:

- falsche Personalauswahl
- zu wenig Personal
- mangelnde Ausbildung
- mangelnde Sensibilisierung für Ereignisse mit Krisenpotential
- mangelnde oder zu viel Kontrolle
- mangelnde Delegation
- Klima der Angst
- mangelnde interne Kommunikation
- mangelnde Corporate Identity

**Weiche Faktoren** liegen bei den Menschen selbst:

- mangelnde Wahrnehmung
- unbewusste oder bewusste Verdrängung
- mangelndes Verantwortungsgefühl

Menschliches Versagen ist vielfach verbunden mit einem „Schließen der Augen“ vor der möglichen Krise oder Katastrophe, oder juristisch gesprochen, mit leichter oder grober Fahrlässigkeit, nur selten mit Vorsatz.<sup>3</sup> Menschliches Versagen in Systemen, z. B. bei Zugunglücken oder Flugzeugabstürzen, bedeutet, dass fast nie ein Einzelner allein versagt, sondern das dahinterstehende System.

---

<sup>3</sup> Die Fahrlässigkeit wird im Zivilrecht gemäß § 276 Abs. 2 BGB definiert. Im Strafrecht gilt die Definition gemäß § 15 StGB.

Oft kommt es zu einer Kombination von harten und weichen Auslösfaktoren. Die weichen Faktoren sind am leichtesten zu vermeiden, wenn die Führung stimmt.

Nehmen wir den Fall eines Amoklaufes in der Schule. Ein Schüler ist auffällig, publiziert im Netz über Amokläufe und seine persönliche Situation. Der Schüler verändert sich auffällig. Von den Mitschülern wird das hingegenommen, von den Lehrern nicht registriert, weil man nicht miteinander spricht und vielleicht auch durch viele Probleme in der Schule überlastet ist. Der Amoklauf tritt ein. Das Entsetzen danach ist groß, auch über das eigene Versagen. Die Schule befindet sich in einer schweren Krise. Genauso ist es in Deutschland passiert und wird es wieder geschehen, wenn das System versagt.

Tatsächlich können die Vorboten der Krise oder deren Signale oft wahrgenommen und so auch die Katastrophe vermieden werden. Im Falle des bewusst herbeigeführten Flugzeugabsturzes des *Germanwings*-Fluges hat die Krankheitsakte des betroffenen Piloten nicht zu einem Ausschluss vom Flugdienst geführt. 150 Menschen mussten sterben. Die Ursache für die Katastrophe traf die Lufthansa unvorbereitet und mit voller Wucht. Das jahrelang aufgebaute Vertrauen zerschellte kurzfristig innerhalb von Sekunden in den französischen Alpen. Die Folgen: Beschädigung der Marke *Germanwings*, Absturz der Lufthansa im Ranking der sicheren Airlines, Börsen einbruch. Passiert, weil die medizinische Prävention nach derzeitigen Erkenntnissen versagt hatte und die technischen Sicherheitsmaßnahmen gegen das gewaltmäßige Eindringen in das Cockpit nach „Nine-Eleven“ auf eine Bedrohung von außen konzipiert sind. Dass der Täter bereits im Cockpit sitzt und ein Eindringen seines eigenen Kapitäns durch eine kleine technische Schaltung verhindert, war auch in den Plänen der Fluggesellschaft(en) offensichtlich nicht vorgesehen. Es muss aber auch festgestellt werden, dass das vorbildliche Chef-Krisenmanagement der Lufthansa sehr bald eine Beruhigung bewirkte und zu Recht öffentlich gelobt wurde. Es dürfte eine Vorbildfunktion für vergleichbare Szenarien haben.

### 1.3 Die Krisenampel

Der Übergang vom Normalzustand in die sicherheitsrelevante Krise geschieht in der Regel auf drei Ebenen, der potentiellen, latenten und akuten Krise.

### **Potentielle Krise**

In der Schule, im Krankenhaus, im Unternehmen, sei es in der Personalabteilung, im Controlling oder z. B. beim Kommunikationsverantwortlichen wurden besorgniserregende Entwicklungen mit Krisenpotential festgestellt. Die Gefahr ist jedoch noch nicht konkret. Die Handlungsspielräume sind noch relativ groß. Es gibt Entscheidungsoptionen, und man steht noch nicht unter Zeitdruck. Die Ampel steht noch auf Grün.

### **Latente Krise**

Es gibt nun deutliche Warnsignale. Noch sind die Handlungsspielräume relativ groß, der Zeitdruck wächst. Die Ampel steht auf Gelb.

### **Akute Krise**

Ein Notfall, eine Katastrophe, eine Krise tritt ein. Die Ampel steht auf Rot. Die Außenwirkung ist groß und zwingt zu schnellen Handlungen.

In der finanzorientierten Risikobetrachtung ist es vorstellbar, dass alle drei Phasen durchlaufen werden, bevor die Ampel auf Rot steht. Im sicherheitsrelevanten Krisenmanagement gibt es keine Reihenfolge. Das Unternehmen kann abhängig vom Vorfall direkt in die akute Krise katapultiert werden.

Die Krise führt nun zu Ad-hoc-Maßnahmen, die einen Führungsprozess auslösen. Am Anfang steht die Analyse mit der Erfassung aller wichtigen Ereignisse, danach die umfassende Bewertung unter Berücksichtigung verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten, sodann der Entscheidungsplan und schließlich die Umsetzung des Plans mit geeigneten Mitteln sowie die anschließende Kontrolle. Dieses wird zu vertiefen sein. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine Wirtschaftskrise, politische oder private Krise handelt. Die Phasen der professionellen Bewältigung sind immer gleich.

## **1.4 Aus einem kleinen Ereignis wird eine Krise – und umgekehrt**

Die Frage ist, wann sich ein Unternehmen in einer Krise befindet. Größere Unternehmen erfahren fast täglich Abweichungen vom Normverhalten durch kleinere oder größere Vorfälle. Das Normalverhalten wird durch die üblichen innerbetrieblichen Vorschriften geregelt. Für Störfälle, Notfälle und Katastrophenfälle gelten detaillierte Handlungsanweisungen, die das

Ziel haben, die Ereignisse so zu handhaben, dass die Normalität bei möglichst geringem Schadensausmaß schnell wiederhergestellt wird.

Der Krisenfall wird zumeist nur für herausragende Ereignisse definiert, der dann auch der Aktivierung eines besonderen Stabes und besonderer Verfahrensanweisungen bedarf. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie wesentlich weniger spezifiziert sind als Katastrophenpläne, denn potentielle Krisen für Unternehmen, Behörden, Schulen, Krankenhäuser oder Arztpraxen können zwar definiert werden, aber in der Regel ist in vorbereiteten Checklisten die Ebene der Kontaktadressen schnell erreicht und flexibles Handeln gefragt.

Jede Krise, selbst eine wiederkehrende, ist in ihrem Entstehen einzigartig und bedarf deswegen auch einer besonderen fallbezogenen Behandlung. Professionelles Krisenmanagement aus der Retorte gibt es nicht. Zu umfangreiche Handbücher sind eher schädlich (siehe Kapitel 3.1).

Wann wird aus einem kleinen Ereignis eine Krise, wann umgekehrt? Ein Flugzeugabsturz mit vielen Toten – das Unternehmen erholt sich überraschend schnell. Regierungen überlassen Tausende von über das Meer flüchtende Menschen ihrem Schicksal, bis das Bild eines ertrunkenen Kindes am Ufer einer griechischen Insel ein internationales Umdenken auslöst. Eine Käfighaltung in Form einer „Legebatterie“ führt zur Schließung des Unternehmens.<sup>4</sup>

Warum sind menschliche Todesopfer für eine krisenhafte Entwicklung weniger entscheidend als das Leid von Hühnern? Warum vermag ein ertrunkenes Kind mehr zu erreichen als die vielen Toten zuvor?

Wann Normalität zur Krise oder gar Katastrophe wird, hängt zunächst von der Betroffenheit in der Gesellschaft ab. Der Suizid eines Menschen, der sich von einem Zug überfahren lässt, löst in seinem familiären Umfeld sicherlich eine schwere Krise aus. Selbsttötungen auf den Gleisen sind an der Tagesordnung. Wie viele Suizide am Tag braucht es, bis das Notfallmanagement des Transportunternehmens den Krisenstab einberuft? Oder ist der Krisenfall bereits eingetreten, wenn die Überfahrene eine Frau mit Kinderwagen ist – mit entsprechendem Medienaufkommen als Folge? Wahrscheinlich. Es geht also immer um Wirkung. In eine Unternehmenskrise zu geraten, heißt, eine kritische Grenze zu überschreiten (Abbildung 1.1).

In dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) findet sich der Begriff der „Bestandsgefährdung“. Der Begriff ist in der Tat für eine definitorische Festlegung der Krise ein sinnvoller Ansatz.

---

4 <http://www.agrarheute.com/news/legebatterie-bayern-geschlossen>.

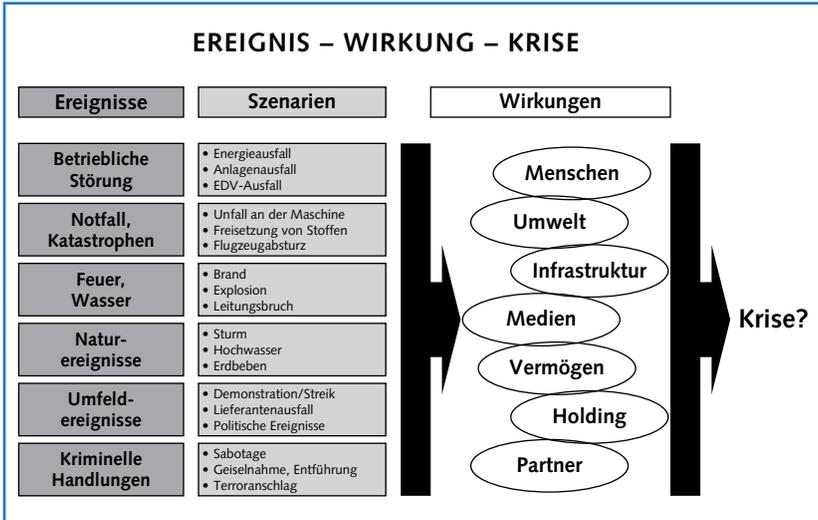


Abb. 1.1: Sicherheitsrelevante Ereignisse und Wirkungen

Eine potentielle Krise im Unternehmen, in Schulen oder Gesundheitseinrichtungen, etc. ist somit nach diesem Verständnis ein Vorgang, dessen Risikopotential den Bestand der Organisation existenziell oder in Teilen gefährden kann.

Das Erstaunliche und auch Bezeichnende an der Krise ist, dass einerseits ein katastrophaler Vorgang nicht zwangsläufig in eine Krise führen muss, weil die Pläne gut greifen, andererseits eine scheinbare Kleinigkeit ein Unternehmen existenziell erschüttern oder an den Rand des Abgrundes führen kann.

So hat der terroristische Anschlag auf *Charlie Hebdo* am 7. Januar 2015 in Paris die französische Satirezeitschrift erschüttert, aber keineswegs in eine Existenzkrise geworfen. Im Gegenteil, es gingen ein Gewinn von über 20 Millionen Euro und zusätzlich viele Spenden ein. Unvergessen ist auch der gegensätzliche Vorfall bei Mercedes-Benz im Zusammenhang mit einem umgestürzten A-Klasse-Modell. Die Krise wurde durch eine kommunikative Fehlleistung des Unternehmens ausgelöst, weil ein Unternehmenssprecher die Reporterfrage beantwortete: „Der Vorstand hält es nicht für notwendig, ein offizielles Statement abzugeben, bloß weil irgendwo ein

Auto umgekippt ist.“<sup>5</sup> Die Reportermeldung mit dem später richtungsweisenden Wort „Elchtest“ löste bei Mercedes-Benz eine Krise aus, zumindest wurde der Vorgang nach dem „Wachwerden“ als Chefsache und Krisenangelegenheit behandelt. Ein kleiner Vorfall mit großer Wirkung.

Was heißt Wirkung? Bei einem betroffenen Menschen oder in der Familie geht es um die ganz persönliche Wirkung, eben um die sprichwörtliche Betroffenheit. Der Mensch befindet sich in einer krisenhaften persönlichen Ausnahmesituation und benötigt möglicherweise eine psychosoziale Krisenintervention.

In einer Organisation geht es um die entgegengesetzte Richtung, um die Außenwirkung. Und damit sind wir an der roten Linie auf dem Weg in die Krise:

Ein kritisches Ereignis im Business wird letztlich erst zu einer Krise, wenn die Öffentlichkeit davon erfährt. Krisenmanagement ist somit in der Folge vor allem auch Kommunikationsmanagement. Deswegen ist auch *Krisenkommunikation* in den nachfolgenden Kapiteln von zentraler Bedeutung für die Krisenprävention und -bewältigung.

Entscheidend für die Grenzüberschreitung vom Ereignis zur Krise und für die Wahrnehmung durch Medien sind diese Faktoren (beispielhaft und ohne Priorität):

1. *Hat die Öffentlichkeit Kenntnis?*  
Auch Mitarbeiter sind Öffentlichkeit.
2. *Ist der Vorfall spektakulär?*  
Managerverfehlungen bewegen die Medien, kriminelle, gesellschaftliche oder sexuelle Verfehlung besonders auch den Bürger.
3. *Gibt es schuldhaftes Versagen?*  
Wenn ja, erfolgt schnell die Forderung nach personeller Ablösung.
4. *Ist eine Marke, ein renommiertes Unternehmen betroffen?*  
Wenn ja, dann besteht Gefahr für das gesamte Portfolio.
5. *Ist der Vorfall dem Bürger wirklich wichtig oder pushen nur die Medien?*  
Es gibt (auch spektakuläre und reputationsschädigende) Vorfälle, die durch Medien gepusht werden, aber dem Bürger nicht wirklich wichtig sind, sofern er keine Nachteile hat bzw. ihm keine Vorteile entgehen.<sup>6</sup>

---

5 <http://www.business-wissen.de/artikel/krisenkommunikation-in-der-krise-offen-ehrlich-und-glaubwuerdig-sein/> (14.10.2013).

6 VW Abgas-Skandal 09/2015.

6. *Wurden öffentliche Gelder veruntreut?*  
Ein Dauerthema für Steuerzahler und Interessensverbände, das jedoch dem Bürger meistens nicht wichtig ist, da keine unmittelbare persönliche Betroffenheit.
7. *Sind Menschen, insbesondere Babys und Kleinkinder betroffen?*  
Der Gau schlechthin bei Produktkontamination oder aufgrund von technischem Versagen.
8. *Gibt es Verletzte oder Tote?*  
Je mehr Verletzte und Tote, je größer das Krisenpotential.
9. *Besteht eine Versorgungslücke?*  
Bei Gütern des täglichen Bedarfs, einschließlich Energieversorgung, ein „Krisenpusher“.
10. *Sind Staatsbürger des eigenen Landes betroffen?*  
Die eigene Nationalität ist wesentlicher Teil der Meldungen und Betroffenheit in der Gesellschaft.
11. *Werden Tiere gequält?*  
Tierquälerei, einschließlich grausamer Tierhaltung, zählen zu den Top-Imagekillern.
12. *Besteht weiterhin eine Gefahr?*  
Je länger an der Lösung gesucht wird, je länger dauert die Krise.
13. *Wird irgendetwas verheimlicht?*  
Im investigativen Journalismus und den sozialen Medien gibt es wenig Chancen für Verheimlichungen.
14. *Wie geht das Unternehmen mit dem Thema um?*  
Versteckt oder offensiv, mit Teilwahrheiten oder ehrlich; technokratisch oder menschlich?

### **Zusammenfassung**

Jede Krise ist einzigartig. Sie kann Frühwarnsignale haben oder aus dem Nichts entstehen. Sie kann große oder kleine Ursachen haben. Die Ursachen können menschlich, technisch, finanziell oder organisatorisch begründet sein. Auf die Wirkung kommt es an. Am Ende reden wir über den kritischen Zustand eines Unternehmens oder einer Organisation, in der die Funktionsfähigkeit und Stabilität so beeinträchtigt sind, dass die Gefahr eines Reputationsverlustes, eines ernststen wirtschaftlichen Schadens oder gar ein Zusammenbruch droht. Krisenmanagement ist dann erfolgreich, wenn die speziellen Ursachen der Krise schnell erkannt und überzeugend abgestellt werden.

Was das Krisenmanagement so bedeutsam – und wohl auch spannend – macht, ist in der Tat die strategische Chance, das Schlimme zum Guten zu wenden. Nur wir Menschen, mit der einzigartigen Fähigkeit der bewussten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfähigkeit ausgestattet, können komplexes Krisenmanagement leisten. Insofern ist Krisenmanagement als Chancenmanagement verstanden, etwas überaus Positives und Erfüllendes für jeden Manager.

## 1.5 Gesamtpolitische Rahmenbedingungen

### 1.5.1 Gefahren durch Globalisierung

Die Globalisierung der modernen Industriegesellschaften führt zu einer gestiegenen Risikobereitschaft für Fusionen und Joint Ventures. Oftmals geht das ohne eine ausreichende Due Diligence<sup>7</sup> einher. „In den letzten 50 Jahren ist die Zahl der multinationalen Unternehmen von 7.000 auf fast 104.000 gestiegen. Bis 2020 wird es voraussichtlich 140.000 multinationale Unternehmen geben, was die Risikokomplexität weiter erhöht. Ein Risiko kann viele andere nach sich ziehen. Naturkatastrophen und Cyberangriffe zum Beispiel können zu Betriebsunterbrechungen führen, die nicht nur einem Unternehmen, sondern einer ganzen Branche oder Infrastruktur schaden .... Betriebsunterbrechungen (BU), Cyberrisiken, politische Unruhen, technologische Innovationen und Klimawandel sind die größten Risiken im Jahr 2015 und darüber hinaus.“<sup>8</sup>

Eine weitere sicherheitsrelevante Veränderung erfährt die Welt durch die Zunahme der umweltbedingten Katastrophen. Die globale Erwärmung, die gigantischen Umweltschäden und die stetig wachsende Weltbevölkerung haben zu einem rapiden Anstieg der Häufigkeit und Schwere von Naturkatastrophen geführt. Verschärft werden diese Umweltprobleme durch soziale Probleme – wie die wachsende Armut in den Entwicklungsländern oder kurz gesagt durch das Wohlstandsgefälle.

Die wirtschaftliche Abhängigkeit von diesen Risiken und damit auch die sicherheitsrelevanten Risiken für Unternehmen aller Größenordnungen werden weiter steigen.

---

7 Als „Due Diligence“ bezeichnet man eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung.

8 [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015\\_DE.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_DE.pdf)

## 1.5.2 Gefahren durch Migration als Folge von Kriegen, Hunger und Armut

Nie zuvor waren so viele Menschen auf der Flucht.<sup>9</sup> Die Gefahren von außen sind signifikant, weil Europas südliche Grenzen nicht wirksam geschützt werden können. Der wirtschaftlich reichste Völkerverbund der Erde ist inzwischen auch ein kriminal-geographischer Großraum mit gemeinsamen Problemen geworden, die zu einer intensiven gemeinsamen Bekämpfungsstrategie zwingen. Kriminelle, die aus dem Ausland in die europäische/deutsche Wirtschaft und Gesellschaft einwirken, haben hohe Chancen für die erfolgreiche Ausübung ihrer Tat. Innerhalb Europas haben sich die Chancen für „Schläfer“ verbessert, nicht erkannt zu werden.

Der Umbruch der Gesellschaften in Mittel-, Ost- und Südeuropa hat enorme Flüchtlingsbewegungen in die westlichen Länder ausgelöst, die dazu führten, dass einzelne Staaten ihre Grenzen schlossen, um der Einwanderungsflut Herr zu werden. Besonders deutlich wurde dieses bei der Flüchtlingswelle mit Beginn 2015 als Folge der Kriege in Syrien, im Irak und in Afghanistan.

War es bisher schon ein Problem für die Sicherheitsbehörden, mit der neuen grenzüberschreitenden Kriminalität fertig zu werden, so war es bei diesem Ansturm unmöglich, jeden Ankommenden zu erfassen, schon gar nicht sicherheitstechnisch. Als 2015 über 1,2 Millionen Flüchtlinge nach Deutschland einreisten, war den deutschen Behörden die Identität von knapp dreihunderttausend Flüchtlingen nicht bekannt.<sup>10</sup> Die Situation führte bis in das Jahr 2016 zu einem beängstigenden Kontrollverlust und wird auch die Sicherheitslage über Jahre prägen. Inzwischen hat sich bestätigt, dass unter den Einreisenden nach Europa auch kriminelle Dschihadisten waren.

Die Sorge der Sicherheitsbehörden ist zudem groß, dass Flüchtlinge, die zu lange in Unsicherheit und ohne Arbeit in Flüchtlingsunterkünften leben, unter den Einfluss von Salafisten oder Kriminellen gelangen und straffällig

---

9 Insgesamt beziffern die Vereinten Nationen die Zahl der Menschen, die sich auf der Flucht befinden und Sicherheit und neue Lebensperspektiven suchen, auf derzeit ca. 100 Millionen. Das internationale Rote Kreuz schätzt, dass die Zahl der Flüchtlinge weltweit um die Jahrtausendwende auf über 500 Millionen anwachsen wird.

10 Der Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Frank-Jürgen Weise, zitiert im Tagesspiegel vom 01.10.2015.