

# 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

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>KAPITEL 3 Die Krisenprävention . . . . .</b>	<b>67</b>
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 Effizienz in der Krise – Eine Übertragung aus dem Cockpit. Was Manager von Kampfpiloten lernen können (Ralph Eckhardt) . . . . .</b>	<b>116</b>
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

## Inhaltsverzeichnis

---

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	Schwarzverhalten der Journalisten und die Sucht nach Exklusivität . . . . .	204
4.8.2	Fragenkataloge, Zeitdruck, Nebelkerzen – Journalisten-Tricks erzeugen Druck . . . . .	205
4.8.3	Thesenjournalismus 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, Rechercheverbünde 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>		233
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 Produkt- rückrufes . . . . .	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 Bedrohungs- managements . . . . .	345

## Inhaltsverzeichnis

---

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 medizinischen 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 Bedrohungsmagements am Beispiel eines Notfallzentrums einer Einrichtung der Maximalversorgung (Modell) .	373
5.5.11	Rechtliche Aspekte zum Thema Praxen und Krankenhäuser (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 Bundesrepublik 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</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen der externen 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

## **Inhaltsverzeichnis**

---

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>