

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	11
1 Krise – was ist das und wer braucht das?	13
1.1 Kernbotschaften zur Krise	13
1.2 Das Dilemma vom schnellen und langsamen Denken	13
1.3 Die Krise als Phase des Übergangs	15
1.4 Fallbeispiel: R+V Versicherung AG – Gespräch mit Dr. Norbert Rollinger	20
2 Krise als subjektive Entscheidung	27
2.1 Die Krise ansagen	27
2.2 Der Nutzen aus der Krise	29
2.3 Die Krise als Zeit der Ver(un)sicherung	31
2.4 Das Krisenerleben als existenzielle Bedrohung	35
2.5 Die Krise als Resilienzprüfung	37
2.6 Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG – Gespräch mit Marcus A. Wassenberg	39
3 Die Bedeutung von Führung in der Krise	47
3.1 Führung in Notfallsituationen	47
3.2 Soziale Führung	48
3.3 Fallbeispiel: Investitionsbank Berlin – Gespräch mit Dr. Jürgen Allerkamp	56
4 Charakter und Charakterprüfung in der Krise	61
4.1 Zum Begriff Charakter	61
4.2 Die Haltung prägt das Verhalten	62
4.3 Intensive Charakterprüfungen in der Krise	63
4.4 Gefühlte Ausweglosigkeit	64
4.5 Die Suche nach dem guten Charakter	66
4.6 Die Ebene der Gedanken	67
4.7 Zwölf Dimensionen des Charakters	68
4.8 Passung der Charaktere auf allen Ebenen	69
4.9 Selbstreflexion zur Objektivierung des Geschehens	71
4.10 Fallbeispiel: Otto Group GmbH & Co. KG – Gespräch mit Alexander Birken	72

5	Krise als Angstauslöser	79
5.1	Existenzängste durch Krisen	79
5.2	Die Frage nach der beruflichen und finanziellen Zukunft	80
5.3	Glaubenssätze als Angst-Trigger	81
5.4	Haftung und Strafverfolgung als reale Bedrohung	81
5.5	Fallbeispiel: Der Europäische Hof Hotel Europa Heidelberg GmbH – Gespräch mit Dr. Caroline von Kretschmann	83
6	Krisenbewertung und -diagnose	89
6.1	Der Chor der Kassandren und die grauen Schwäne	89
6.2	Operative und strategische Krisen	91
6.3	Diagnose strategischer Krisen	94
6.4	Logiken der Abweichungsanalyse in der Krise	96
6.5	Setzung von Prämissen auf fünf Ebenen	99
6.6	Strategische Krisen erster und zweiter Ordnung	101
6.7	Diagnose der operativen Krise	104
6.8	Vorgehen zur Sanierung	110
6.9	Fallbeispiel: VR Payment GmbH – Gespräch mit Manfred Lund	112
7	Rollen in der Krise	117
7.1	Vom Ende der Helden	117
7.2	Vom Ruf nach dem starken Mann in der Krise	117
7.3	Kritische Rollen im Krisenteam	118
7.4	Rekrutierung des Krisenteams	119
7.5	Aufträge und Befehle zur Koordination	122
7.6	Teamstart als Probebühne	126
7.7	Entwicklung des Teams in der Krise	128
7.8	Werkzeuge der Entwicklung für das Team	132
7.9	Fallbeispiel: CWS-boco International GmbH – Gespräch mit Adriana Nuneva	136
8	Strukturen für die Krise	141
8.1	Strukturen des Versagens	141
8.2	Strukturen für strategische und operative Krisen	144
8.3	Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	145
8.4	Ein Spektrum von Organisationsformen	148
8.5	Zentrale und dezentrale Einheiten	150
8.6	Fallbeispiel: C.D. Wälzholz GmbH & Co. KG – Gespräch mit Dr.-Ing. Hans-Toni Junius	153
9	Emotionen, Problemtypen und Systemdynamiken in der Krise	159
9.1	Emotionale Intelligenz für die Krise	160
9.2	Kategorisierung von Problemen	161

9.3	Systemisches Denken für die Krise	164
9.4	Fallbeispiel: Lapp Holding AG – Gespräch mit Georg Stawowy	168
10	Handlungssteuerung in der Krise	173
10.1	Die Lage einstufen	177
10.2	Die Lage eingrenzen	178
10.3	Die Details und das Gesamtbild erkennen	180
10.4	Die Situation erklären	182
10.5	Optionen entwickeln	188
10.6	Entscheiden	189
10.7	In die Lage eingreifen	192
10.8	Ergebnisse entdecken	193
10.9	Fallbeispiel: Sparkasse Nürnberg – Gespräch mit Dr. Matthias Everding	200
11	Kommunikation in der Krise	205
11.1	Kommunikation als Werkzeug der Krise	205
11.2	Eckpunkte der Kommunikation	206
11.3	Erfahrungsregeln der Krisenkommunikation	214
11.4	Fallbeispiel: MLP SE – Gespräch mit Dr. Uwe Schroeder-Wildberg	218
12	Krise als Turbo für Entwicklung	225
12.1	Krise und Konflikt	225
12.2	Lebensereignisse als Metaphern der Entwicklung	227
12.3	Resilienz als Zielpunkt der Entwicklung	231
12.4	Bausteine der Resilienz	235
12.5	Fallbeispiel: HEAG Holding AG – Gespräch mit Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend	239
13	Für die akute Krisensituation: Zehn Handreichungen zur Führung	243
	Danksagung	247
	Literaturverzeichnis	249
	Stichwortverzeichnis	257
	Die Autoren	261