

KAPITEL 2

Psychologische Einflussfaktoren und Konsequenzen für die Personalauswahl

Jörg H. Trauboth

*Große Notfälle und Krisen zeigen uns,
um wie viel größer unsere vitalen Ressourcen sind,
als wir selbst annahmen.*

William James (1842 –1910),
US-amerikanischer Psychologe und Philosoph

2.1 Die Psychologie der Unternehmenskrise

Für Unternehmenskrisen gibt es keine Standards, mal kommen sie überraschend wie ein nicht erkannter Tsunami, mal schleichend durch Vorankündigungen wie kleine Vorausschütter. Mal sind sie nach wenigen Tagen vorbei, mal dauern sie Wochen und Monate. Es gibt Unternehmen, die eine technisch bedingte Katastrophe beherrschen, aber an einem Gerücht beinahe zerbrechen.

Unternehmenskrisen benötigen immer ein Umfeld, in dem sie gedeihen. Nicht der Wahrheitsgehalt oder die objektive Gefahr sind allein entscheidend, sondern, wie zuvor erläutert, oftmals allein der Wirkungsgrad in der Öffentlichkeit. Hierüber trägt die Medienberichterstattung entscheidend bei.

Die wirkliche Gefahr der Unternehmenskrise ist, dass sie außer Kontrolle gerät und damit unternehmensbedrohend wird. Durch eine Krise können in kürzester Zeit Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Kompetenz des Unternehmens verloren gehen.

Resultat des Vertrauensverlustes ist der kommerzielle Verlust. In Unternehmenskrisen kann er sofort bei Bekanntwerden des Ereignisses auftreten. So können Verbraucher heute bei Produktproblemen spontan und zumeist ohne Nachteil die Marke wechseln oder wenden sich ganz von dem Unternehmen ab, denn zumeist stehen Ausweichmöglichkeiten zur Verfügung, sei es bei Lebensmittelprodukten, Luftverkehrsgesellschaften oder Autos. Nicht immer geht es um Gesundheitsgefährdung. Auch bekanntgewordene Umweltsünden oder eine gegen den fairen Handel gerichtete Unternehmensstrategie können ein Grund zur Abwendung der Verbraucher von Pro-

dukten sein. Verbraucher „kleben“ nicht mehr wie früher an der Marke; sie wechseln leichter. Entsprechend aufwendiger ist es, Verbraucher, bzw. das Vertrauen in die Marke, zurückzugewinnen.

Andererseits werden Krisen kurzlebiger. Die Menschen werden mit Krisennachrichten überschüttet und stumpfen ab. Oft dauern auch die schlimmsten Erschütterungen für das Unternehmen nur noch wenige Wochen oder Tage. Die nächste Krise kommt bestimmt und die Aufnahmekapazitäten sind angesichts der Informationsflut begrenzt. Dieses heißt jedoch nicht, dass die Krisen ungefährlicher werden. Im Gegenteil, ihre Durchlaufgeschwindigkeit erhöht das Gefahrenpotential zusätzlich. Über den Ausgang der Krise wird in unserer „Afterburnergesellschaft“ sozusagen im Zeitraffertakt entschieden.

Wer produziert, handelt, behandelt oder lehrt, riskiert immer auch krisenhafte Entwicklungen. Zeitgemäße Unternehmensführung bedeutet also zugleich, Krisenmanagement als Teil der Routinearbeit zu verstehen. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass die Krise, auf die man sich nicht vorbereitet hat, wie auch die Krise, die mit eigenen Bordmitteln nicht zu lösen ist, auch bewährtes Führungspersonal vielfach vor unlösbare Aufgaben stellt, insbesondere, wenn die Ursachen der Krise mit der eigenen Kompetenz bzw. Inkompetenz zusammenhängen. Krisen sind immer auch Führungskrisen oder Vertrauenskrisen und vielfach das Ergebnis mangelnder Führungs- oder Fachkompetenz.

Dabei lassen sich viele Krisen durch Frühwarnsysteme und vorsorgliche Risikobewertungen voraussagen. Wäre vor der Love Parade 2010 in Duisburg eine umfassende Sicherheitsanalyse gefertigt worden, hätten vermutlich 21 Besucher nicht sterben müssen und 541 wären nicht verletzt worden. Wären die Luftsicherheitsbestimmungen bezüglich des Verriegelns der Cockpittür nicht so restriktiv, hätten 150 Menschen am 24. März 2015 im Flug *Germanwings 9525* höchstwahrscheinlich überleben können. Hätten die Warnungen der Zulieferer, die Kontrollorgane und letztlich die ethischen Grundsätze im Volkswagenkonzern gegriffen, wäre es nicht zu Softwaremanipulationen an Dieselfahrzeugen und damit im September 2015 der größten Krise des Konzerns gekommen.

Die meisten Krisen kommen nicht überraschend, viele sind sogar vermeidbar. Man muss nur das Signal wahrnehmen, bei wichtigen Einstellungen einen Personal-Background-Check machen, vor der Auslandsentsendung die Reiseinformation über ein sicherheitskritisches Land einholen oder eine Kundenbefragung vor einer strategischen Produkteinführung durchführen. Wer sein Risiko nicht identifizieren, bewerten und bescheiden will, riskiert zum Opfer seiner eigenen Gleichgültigkeit zu werden.

Andererseits werden Unternehmen durch Konzernbeschlüsse oder gesellschaftliche Entwicklungen zunehmend in einen Krisenstrudel hineingezogen, in dem sie, z.B. durch Fusionen oder unverschuldete Restrukturierungen, tatsächlich mehr Opfer als Täter sind.

2.2 Voraussetzungen für die Krisenbewältigung

Es scheint, dass die Unternehmenskrisen der Zukunft zunehmend komplexer und damit in der Lösungssuche auch komplizierter werden. Weil das so ist und unmöglich alle Antworten in einem Krisenhandbuch gegeben werden können, ist es wichtig, dass der Krisenstab *Methoden-Kompetenz* versteht, das heißt, befähigt ist, sich Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und in der Lage ist, mit Problemen sachgerecht umzugehen.¹

Dieses sollte an sich für das Management selbstverständlich sein, kann aber in Stress-Situationen und bei der Bewältigung von Problemen außerhalb des eigenen Kompetenzbereiches eine große Herausforderung sein, die eben nur gemeistert werden kann, wenn man im Rahmen einer Querschnittskompetenz die Fähigkeit besitzt, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten, richtig zu interpretieren und in geeigneter Form dem Krisenstab zu präsentieren.

So gesehen, besteht professionelles Krisenmanagement aus:

- dem ganzheitlichen gedanklichen Erfassen der Krise durch Anwendung von Methodenkompetenz und
- der Entwicklung einer zeitgerechten und adäquaten Reaktion.

Auf die einmal bewährte Lösung ist in der zweiten Krise jedoch kein Verlass, denn jede Krise ist individuell. Eine Produktkontamination kann beim ersten Mal harmlos sein, beim zweiten Mal den existentiell bedrohenden Rückruf bedeuten, auf den man sich möglicherweise nicht genügend vorbereitet hat.

Nicht zuletzt geht es auch darum, mit welcher inneren Einstellung das Unternehmen im „worst case“ an die Krise herangeht – positiv oder negativ. Der Rest des Unternehmens – und damit die Öffentlichkeit – wird dieses schnell registrieren und am Ende – im Sinne von Max Frisch² – die Maßnahmen förderlich (produktiv) oder hinderlich (katastrophal) umsetzen.

1 S. auch Unternehmensschutz, 11. Ergänzung März 2010, C1 Seite 3 ff.

2 S. Kapitel 1.1.

Besonders in der Krise strahlen wir das aus, was wir sind, Amateure oder Krisenbewältiger.

Es gibt keinen Generalfahrplan zur Bewältigung von Krisen, aber überaus bewährte Erkenntnisse und Regeln, die man beachten sollte, am besten schon bevor der „Krisen-Gau“ eintritt und durch die Etablierung eines Krisen- oder Notfallstabes, der für die Lösung der gestellten Aufgabe personell, organisatorisch und logistisch ausreichend vorbereitet ist.

Regel Nr. 1:

Krisen erfordern eine präventive Auseinandersetzung mit dem möglichen Krisenproblem.

Das heißt:

- Definition der möglichen Unternehmensbedrohungen
- Planerische und organisatorische Vorbereitung (Krisenplan/Krisenstab)
- Krisenmanagementkompetenz durch trainiertes Personal
- Ansprechbarkeit/Bereitschaft der Entscheidungsträger und Krisenbeauftragten
- Reaktionsfähigkeit mit möglichst demselben Team über längere Zeiträume (Durchhaltefähigkeit)

Regel Nr. 2:

Krisen erfordern eine effiziente Sofortreaktion.

Entscheidend für die erfolgreiche Krisenbewältigung sind vor allem die ersten Gegenmaßnahmen. Handlungsziel in der Unternehmenskrise muss es sein, den Konflikt zu isolieren, ihn einzudämmen und ihn vom Rest des Unternehmens so gut wie möglich fernzuhalten. Das *Crisis Containment*³ spielt nicht ohne Grund im internationalen politischen und militärischen Krisenmanagement eine traditionell bedeutende Rolle. Krisen werden oft in der ersten Phase, die eine geordnete oder Chaosphase ist, gewonnen oder verloren.

Regel Nr. 3:

Krisen erfordern Krisenkommunikation.

Krisenhafte Ereignisse im Unternehmen oder der öffentlichen Einrichtung ohne Öffentlichkeit sind leichter beherrschbar. Manche Krisen, wie der Produktrückruf, benötigen zur Bewältigung die Öffentlichkeit. Öffentlichkeit

³ Terminus technicus für eindämmende Krisen-Maßnahmen zur Schadensvermeidung.

gehört zur Krise wie Sauerstoff zum Feuer. Krisenmanagement ohne Krisenkommunikation ist in unserer medialen Welt ein gefährlicher Bumerang.⁴

Regel Nr. 4:

Krisen erfordern starke Führung.

Krisenmanager zu sein, ist nicht jedermanns Sache. Krisenmanager sind primär Generalisten, die von Spezialisten unterstützt werden. Sie sollten das Vertrauen der Unternehmensführung und des Teams haben, präsent und insbesondere durch die Sache nicht emotional belastet sein (Qualifikation siehe Ziffer 2.6).

Bewährte Krisenmanager zeichnen sich aus durch:

- Schnelle Auffassungsgabe und Analysefähigkeit
- Entscheidungsfreudigkeit unter Zeitdruck
- Belastbarkeit
- Führungsstärke und
- Teamfähigkeit

Aus Angst, falsche Beurteilungen im eigenen Sachbereich zu geben und damit Nachteile zu erfahren, halten sich Mitarbeiter in Krisenlagen gern zurück. Ein führungsstarker Krisenmanager versteht es, dieses zu erkennen und in komplexen schwierigen Lagen trotzdem den Kern zu treffen, gegebenenfalls allein zu entscheiden und mit der Entscheidung auch fertig zu werden. Wie gesagt, es ist nicht jedermanns Sache, die Einsamkeit des Führens auszuhalten (Siehe Kapitel 3, Ziffer 3.2.4 Führen in der Krise).

2.3 Die Rolle von Angst und Stress in der Krise

Der Umgang mit der Krise erfolgt durch Menschen und betrifft Menschen. Krisen werfen die Betroffenen zumeist aus der gewohnten Bahn; sei es die Opfer oder die Entscheider. Warum? Mit der Krise tritt zugleich ein ungewohnter Zustand ein. Wir können nicht mehr auf die gewohnten Erfahrungen zurückgreifen, die uns im Alltag Sicherheit geben, uns sicher machen. Diese Umkehrung führt folglich zu Unsicherheit und letztlich zu Angst und Stress.

⁴ Siehe Peter Höbel, Kapitel 4.

Angst im Krisenstab ist ein oft verdrängtes aber wirkliches Problem. Sie kann – nach Dr. Gesine Hofinger⁵ – unbewusst zu scheinbar sonderbaren, aber psychologisch erklärbaren Verhaltensweisen führen:

- **„Reparaturdienst-Prinzip“:** Dringlichkeit geht vor Wichtigkeit. Es wird nur noch das erledigt, was gerade am Dringlichsten ist.
- **Ausblendung:** „Unangenehme“ Informationen werden verdrängt.
- **Nichtbeachtung:** Es wird ohne Beachtung der situativen Fern- und Nebenwirkungen geplant oder entschieden.
- **Planoptimismus:** Es wird gut gehen, weil es gut gehen muss.
- **Revision:** Es erfolgt keine Überprüfung des eigenen Vorgehens.

Und was tun, wenn man an der eigenen Belastungsgrenze angekommen ist? In der komplexen Krise gelingt es nur wenigen, die an ihrer Leistungsgrenze stehen, zu offenbaren, dass man sich überfordert fühlt. Die Resultate sind dann schnell sichtbar:

- Die Aufgaben in der Krise sind nicht klar geregelt
- Die Erreichbarkeit ist nicht gesichert
- Die Geheimhaltung ist nicht gewährleistet
- Es erfolgt eine Falschbeurteilung in der Lage
- Angst vor kritischen Entscheidungen
- Abgabe unternehmerischer Verantwortung an den Berater oder an Behörden
- Frustration, Einigeln, „Bunkermentalität“.

Wichtig für das Verständnis dieser „Fehler“ in Krisensituationen ist, dass sie nach Hofinger „Resultat der Schutzmechanismen unserer Psyche sind“. Aus Sicht unserer Psyche gibt es eigentlich keine Fehler. Fehler entstehen als Ausfluss der Konstruktion unserer individuellen Informationsverarbeitung.

Die Eigenschaften unserer Informationsverarbeitung begünstigen, dass wir der Komplexität der Krisensituation nicht gerecht werden. Die Gründe dazu liegen in vier Faktoren begründet: Tendenz zur Ökonomie und zum Stress, Tendenz zur Vereinheitlichung, Prognose und emotionale Belastung.

1. Tendenz zur Ökonomie und Stress

Die meisten Menschen können nicht über mehrere Sachen zugleich nachdenken, geschweige denn entscheiden. Wir neigen in unserer Informationsverarbeitung dazu, unsere Ressourcen sparsam einzusetzen, da die Kapazität unseres Arbeitsgedächtnisses begrenzt ist. Zur Sparsamkeit gehört auch die Abstraktion von Situationen, so dass Details oft wegfallen,

⁵ <http://www.team-hf.de/team/dr-gesine-hofinger/index.html>.

was zu Fehlern führen kann. Bei Rennfahrern und Kampfpiloten ist das Funktionieren der Informationsverarbeitung unter Zeitdruck von lebenswichtiger Bedeutung.⁶

2. Tendenz zur Vereinheitlichung

Viele Menschen nehmen nicht die Bruchstücke wahr, sondern ein sinnhaft geordnetes Ganzes. Also nur den Wald und nicht die Bäume. Das erspart den Aufwand bei der Informationsverarbeitung, kann aber in der Krise dazu führen, dass an sich widersprüchliche Informationen fälschlicherweise zu einer Einheit gefügt werden. So wie der Arzt bei einem krebserkrankten Menschen sicherstellen muss, dass er mit der Gewebeprobe auch den Primärtumor identifiziert hat, so muss der Krisenmanager auch das „Gewebe“ seiner Krise analysieren können.

3. Prognose

Vielfach ist bei der Prognose des weiteren Krisenverlaufs die Tendenz zu erkennen, dass die Zukunft sich geradewegs aus der Gegenwart ableiten lässt. Die Gegenwart als Maßstab für die zukünftige Entwicklung zu nehmen geht meistens schief. So ersichtlich bei dem Debakel mit der Daimler-Benz A-Klasse (Kapitel 1.4), bei dem die Lagebeurteilung versagt hatte (Kapitel 3.2.4, Führen in der Krise).

4. Emotionale Belastung

Sorge, Angst, Wut und Ärger verändern das Denken. Der Auflösungsgrad der Wahrnehmung wird in aller Regel bei Ärger grober, unter Angst wird das Denken vielfach getunnelt, man erlebt in der extremsten Form eine Art geistigen „Black out“. Normale Handlungsroutrinen sind eingeschränkt.

Wer diese vier Begrenzungen der Informationsverarbeitung unseres Gehirns erkennt und im Krisenmanagement berücksichtigt, wird weder sich noch andere überfordern. Am schwierigsten dürfte es sein, Stress zu beherrschen. Stress entsteht, wenn eine Situation unbewusst als belastend oder gefährlich eingeschätzt wird.

Stress ist zunächst ein medizinischer Begriff für die Reaktion auf Belastung von Menschen oder auch Tieren: der Organismus bereitet sich auf eine Höchstleistung vor. In seiner ursprünglichsten Form bedeutet dieses Flucht vor der Gefahr oder Angriff. Stress führt immer auch zu Veränderungen körperlicher Merkmale. Es erfolgt eine erhöhte Ausschüttung von Hormonen, z. B. Adrenalin, und der Herzschlag steigt. Für das Verhalten in der Krise ist

⁶ Siehe Ralph Eckhardt, Exkurs, Kapitel 3, Ziffer 3.

jedoch von Bedeutung, dass unter Stress auch Wahrnehmung und Denken verändert werden. Die Konzentration ist erheblich eingeschränkt, das Blickfeld und das Denken werden vereinfacht; es kommen eben nur noch gefilterte Informationen an.

In dieser Situation droht Kontrollverlust, wenn der Stress zu groß wird und keine Möglichkeiten des Ausweichens, der Flucht oder des Angriffs („Fight and fly“-Verhalten bei Tieren) mehr gegeben sind. Jede weitere Belastung wird vermieden. Der Krisenmanager schaltet sozusagen auf den „kognitiven Notfall“ um, ohne dieses wahrzunehmen.

Es ist möglich, dass jemand in Eskalationsphasen lautstark explodiert, um später fast lethargisch zu wirken und dann handlungsunfähig zu sein. Gefährlicher noch: in dieser Situation werden einfache Hypothesen aufgestellt, Schuldige gesucht, Personalwechsel vorgenommen und schnelle Lösungen gesucht, um möglichst bald zur Normalität zurückzugelangen, koste es, was es wolle.

Oftmals entwickeln sich in dieser Ausnahmesituation autoritäre Führungsstrukturen verbunden mit Anpassungsdruck für die Teammitglieder. Es werden keine Lösungsalternativen gesucht, dafür nach dem Munde geredet. Kaum jemand wagt noch etwas zu sagen, das zu einer weiteren emotionalen Eskalation führen könnte. Ein Kontrollfreak als Vorgesetzter verschärft eine derartige Situation zusätzlich.⁷

Zumeist sind es Männer, die das Krisenmanagement innehaben. Man erlebt Manager, die in ihrem Alltag ein hervorragendes Management praktizieren, aber in der existenzbedrohenden Krise versagen. Obwohl sie spüren, dass die bewährten Bordmittel zum Beherrschen der Krise nicht ausreichen, obwohl auch andere die Überforderung des Leitenden erleben, der Angstschweiß sichtbar wurde, und obwohl viel zu lange Sitzungen, in denen viel zu viel telefoniert wurde, zu keiner Lösung führen, ist es selten, dass jemand sagte: „Ich bin an meiner Grenze. Es ist besser für die Sache, wenn ein anderer übernimmt“ (Siehe Fallbeispiel Abbildung 2.1). In der Krise darf ein Mann offensichtlich keine Schwäche zeigen. Er muss sie durchstehen, egal wie sie ausgeht. Hauptsache, er ist scheinbar stark. Dabei wäre ein Eingeständnis kein Zeichen der Schwäche, denn das Beherrschen komplexer Ereignisse unter Zeitdruck und mit oft existenzbedrohendem

⁷ In dem Abgas-Skandal 2015 bei VW wird dem seinerzeit verantwortlichen Vorstandsvorsitzenden in der Medienberichterstattung auch vorgeworfen, dass sein Hang, jede Einzelheit zu kontrollieren, verbunden mit emotionalen Ausbrüchen, Angst und Vermeidungsstrategien bei den betroffenen Mitarbeitern zur Folge hatten.

Hintergrund kann in die Management-Sackgasse führen. Insbesondere, wenn man als Krisenmanager der verantwortliche Unternehmer, das verantwortliche Vorstandsmitglied oder der Leiter der Behörde ist.

Glassplitter im Milchprodukt – Eine Krise an der Kippgrenze

In einem produzierenden Unternehmen der Milchindustrie werden durch Verbraucher Glassplitter im Milchprodukt entdeckt. Babys wurden mit Glassplitter verunreinigten Produkten gefüttert. Kunden drohen mit Anzeigen. Das Familienunternehmen in dritter Generation mit großer Markenbekanntheit wird von einer Medienlawine und den sofortigen Kontroll- und Prüfungsmaßnahmen der Gesundheitsbehörde innerhalb weniger Stunden überrollt. Obwohl die Ursache noch nicht klar ist, werden unabhängig von Chargen und Marken alle Produkte des Familienunternehmens bei drei großen Handelsketten ausgelistet. Im Unternehmen führt der 67-jährige Chef den Normalbetrieb mit kooperativem Führungsstil. Er befindet sich angesichts der eskalierenden schlechten Nachrichten und mangelnder Krisenmanagementkompetenz seines Stabes jetzt in einer Art Schockphase. Das Controlling errechnet in einer ersten Hochrechnung einen katastrophalen finanziellen Einbruch. Nach vier Tagen durchgehender Arbeit findet das Qualitätsmanagement endlich heraus, dass die (nicht vorsätzliche) Verunreinigung außerhalb des Hauses bei einem Zulieferer erfolgte. Die Handelsunternehmen lassen sich bescheinigen, dass das Kontaminationsproblem gelöst ist und gestatten mit Vorbehalt die Wiedereinlistung der Ware. Der herzkrankte Unternehmer findet zum ersten Mal Schlaf. Am 6. Tag wird gemeldet, dass die neue eingelistete Ware durch neue Verunreinigungen ebenfalls betroffen ist. Die Handelsorganisationen listen die Ware endgültig aus. Vor dem Unternehmen stehen die Medien und warten auf Antworten. Der Unternehmer ist in seiner Angst, das Familienunternehmen zu verlieren, endgültig an seiner Leistungsgrenze. Während der Sitzungen stehen ihm die Tränen im Gesicht. Die Sitzungen sind nicht mehr strukturiert, nehmen keine Ende. Es werden keine wesentlichen Entscheidungen mehr getroffen. Der übermüdete Stab ist verunsichert und hält Wahrheiten vor dem Chef zurück. In einem Gespräch mit dem Berater stimmt der Unternehmer zu, aus dem operativen Fallmanagement auszusteigen. Maßgeblichen Anteil daran hat die Ehefrau des Unternehmers. Von nun an wird professionell unter einem vom Chef ernannten Leiter Krisenstab gearbeitet. Nach 14 Tagen sind alle Markenprodukte wieder in den Regalen und der Fall aus den Medien. Ein Unternehmer und ein Stab sind über sich selbst hinausgewachsen.

Abb. 2.1: Fallbeispiel Ausstieg des Krisenmanagers

Wer in die Opferrolle gerät und Paniksymptome zeigt, kann nicht mehr führen. Emotional Betroffene, gleich aus welchem Grund, sollten im aktiven Krisenmanagement nicht mehr mitwirken. Dieses gilt insbesondere in familiengeführten Unternehmen oder z. B. bei Entführungsszenarien.

Angst vor der falschen Entscheidung ist ein Thema natürlich auch im Krisenstab. Sie lässt sich am besten nehmen, wenn die Ursache rational erfasst werden kann. Die Rationalisierung der Angstsymptome ist die Voraussetzung für erfolgreiches Angst- und Stressmanagement. Die körperliche Ruhigstellung, zum Beispiel richtiges Atmen und Entspannungsübungen, wie auch der ausreichende Schlaf und die richtige Ernährung in Krisenzeiten sind ebenso zwingende Voraussetzungen für erfolgreiches Krisenmanagement.

Die in Ausnahmesituationen trainierten Menschen (wie Elitesoldaten) bewältigen die Angst in einem 4er-Schritt:

1. Positives Ziel setzen
2. Visualisierung des Geschehens
3. Positives Selbstgespräch
4. Atemkontrolle.

Eine Methode, die auch für Krisenmanager zu empfehlen ist.

Schließlich ist gerade in komplexen Krisen die Befähigung zur Delegation wichtig. Wer nicht delegieren kann und alles selber machen will, erlebt sich womöglich am dritten Krisentag als Schatten seiner selbst.

Zum erfolgreichen Stressmanagement gehören natürlich auch Ruhepausen für ausreichenden Schlaf und die richtige Ernährung in Zeiten der Krise. Viele Menschen sind abhängig von biologischen Rhythmen, die, wenn sie einmal gestört werden, zu Konzentrationsproblemen führen. Diese Faktoren sind kaum beeinflussbar. Krisenmanager sollten sich also darauf einstellen, dass diese Bedürfnisse an sich selbst und bei den Teammitgliedern erfüllt sein müssen, um die Leistungsfähigkeit der Menschen, die auch in der Krise nicht wie Maschinen funktionieren, zu erhalten. Professionelle Krisenstäbe „fahren“ die Arbeit in Schichten. Krisenmanager sollten diese 10 Punkte beherzigen (Abbildung 2.2).

Zahlreiche Unternehmen haben in ihrem Empfangsbereich die ethischen Grundsätze ausgehängt, in der die Unternehmenskultur sichtbar wird. Unternehmerisches Krisenmanagement heißt auch, Vertrauen zu zeigen und zu dem Mitarbeiter auch dann stehen, wenn sich am nächsten Tag herausstellt, dass die Entscheidung falsch war. Das wäre ein wirklich ehrlicher Krisenmanagement-Codex.