

# Praxishandbuch Krisenmanagement

Bearbeitet von  
Beda Sartory, Patrick Senn, Bettina Zimmermann, Sita Mazumder

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 288 S. Paperback  
ISBN 978 3 907100 42 4  
Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Weitere Fachgebiete > Medien, Kommunikation, Politik >  
Kommunikationswissenschaft > Kommunikationsmanagement, Public Relations](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Sartory | Senn | Zimmermann | Mazumder

# Praxishandbuch Krisenmanagement





Beda Sartory | Patrick Senn  
Bettina Zimmermann | Sita Mazumder

# Praxishandbuch Krisenmanagement

Krisenmanagement  
nach der 4C-Methode

Midas Management Verlag  
St. Gallen • Zürich

# Praxishandbuch Krisenmanagement

Copyright © 2013 Midas Verlag

Deutsche Originalausgabe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Sartory, Beda / Senn, Patrick / Zimmermann, Bettina / Mazumder, Sita:  
Praxishandbuch Krisenmanagement. St. Gallen/Zürich: Midas Management Verlag 2013.

ISBN 978-3-907100-42-4

Lektorat: Sandro Murchini  
Layout und Typografie: Simone Pedersen  
Grafiken: Fulvio Musso  
Konzeption und Koordination: Agentur 21

Printed in Germany

Copyright © 2013 Midas Computer Verlag AG  
Dunantstrasse 3, CH-8044 Zürich

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Kursunterlagen und elektronischen Systemen.

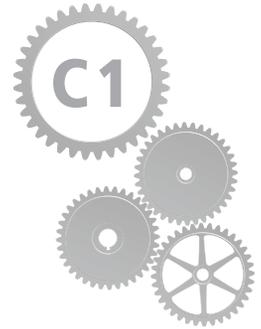
In diesem Buch werden eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche ausgezeichnet sind, gelten jeweils die entsprechenden Schutzbestimmungen.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung ..... 13

## **C1 Command – Krisenmanagement**

<b>1</b>	<b>Szenen aus der Praxis .....</b>	<b>20</b>
1.1	Warmes Erwachen.....	21
1.2	Gestörter Energiefluss .....	21
1.3	Eine CD kann Ärger bereiten.....	22
1.4	Ein Amoklauf – bei uns?.....	23
1.5	Reputation ade – Vertrauen tschüss! .....	23
<b>2</b>	<b>Krisenmanagement – Mythen und Hypes.....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>Krisenprävention aus der Sicht des Krisenmanagements .....</b>	<b>28</b>
3.1	Krise - Management - Krisenmanagement .....	28
3.2	Ereignisfall, Notfall oder Krise.....	31
3.3	Krisenstab.....	34
3.4	Häufigste Probleme im Krisenmanagement .....	38
3.5	Kompetenzregelung .....	39
<b>4</b>	<b>Drei Hauptkomponenten .....</b>	<b>42</b>
4.1	Organisation .....	43
4.1.1	Aufgaben und Erwartungen.....	43
4.1.2	Aufbau Organigramm Krisenstab.....	44
4.1.3	Organisation Führungsunterstützung .....	48
4.2	Infrastruktur.....	49
4.2.1	Ausstattung von Führungs-/ Stabsarbeitsräumen.....	50
4.2.2	Führungshilfsmittel.....	51
4.2.3	Visualisierung .....	56
4.3	Prozesse .....	61
4.3.1	Führungsrhythmus im Überblick.....	64
4.3.2	Arbeitsmethodik im Führungsstab .....	74
4.3.3	Arbeit der Führungsunterstützung .....	79
4.3.4	Zusammenspiel Rapporte und Prozesse .....	83
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiel .....</b>	<b>85</b>





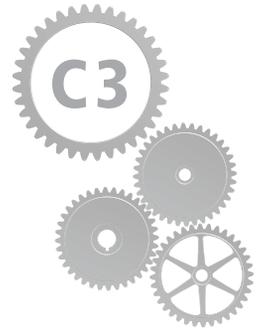
## **C2 Communication – Krisenkommunikation**

<b>1</b>	<b>Szenen aus der Praxis.....</b>	<b>94</b>
1.1	Vom Fleck weg verhaftet.....	94
1.2	Belastende Ungewissheit.....	95
1.3	Gewerkschaft instrumentalisiert TV.....	96
1.4	Druck auf Gummiboot-Veranstalter.....	97
<b>2</b>	<b>Krisenkommunikation – Mythen und Hypes.....</b>	<b>98</b>
<b>3</b>	<b>Krisenprävention aus der Sicht der Krisenkommunikation.....</b>	<b>108</b>
3.1	Issues Management.....	108
3.2	Issues Monitoring.....	108
3.3	Krisenbereitschaft (Crisis preparedness).....	109
3.3.1	Personal.....	109
3.3.2	Kontakt-Netzwerk.....	110
3.3.3	Infrastruktur.....	111
3.3.4	Konkrete Fragen zur Kommunikations-Infrastruktur.....	111
3.3.5	Prozesse dokumentieren und pflegen.....	112
3.3.6	Krisen-Handbuch.....	113
3.3.7	Ausbildungsstand.....	113
3.4	Häufigste Probleme in der Krisenkommunikation.....	115
<b>4</b>	<b>Drei Hauptkomponenten erfolgreicher Krisenkommunikation.....</b>	<b>116</b>
4.1	Inhalte.....	116
4.1.1	Botschaften als Währungseinheit der Kommunikation.....	118
4.1.2	Beispiele für gute Botschaften.....	120
4.1.3	Gefährliche Botschaften.....	120
4.1.4	Paraverbale und nonverbale Botschaften.....	122
4.2	Adressaten.....	125
4.2.1	Behörden und Politik.....	125
4.2.2	Investoren & Analysten.....	126
4.2.3	Kundinnen und Kunden.....	127
4.2.4	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	128
4.2.5	Medien.....	128

4.3	Kanäle .....	129
4.3.1	Medien-Mitteilung .....	130
4.3.2	Medien-Konferenz .....	131
4.3.3	Webpage .....	133
4.3.4	Einzel-Interviews .....	135
4.3.5	Hintergrund-Gespräch .....	137
4.3.6	Mitarbeiter-Versammlung .....	138
4.4	Arbeitsmethodik in der Krisenkommunikation .....	138
4.4.1	Social Media .....	144
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiel.....</b>	<b>145</b>

### **C3 Care – Umfassendes Care**

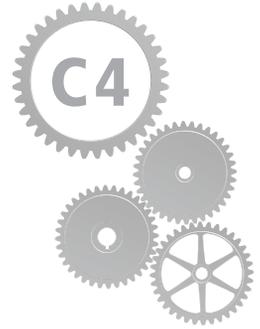
<b>1</b>	<b>Szenen aus der Praxis .....</b>	<b>152</b>
1.1	Plötzlich und unvorstellbar .....	152
1.2	Bei uns? Unmöglich! .....	153
1.3	Er war freundlich und die Schüler haben ihn geliebt .....	154
1.4	Weihnachtsverkauf mit Folgen.....	154
1.5	Das passiert bei uns nicht! .....	155
<b>2</b>	<b>Umfassendes Care – Mythen und Hypes .....</b>	<b>157</b>
2.1	Betreuung.....	157
2.2	Interne Kommunikation und Hotline .....	158
2.3	Schutz- und Abschirmmassnahmen.....	159
2.4	Stressmanagement.....	159
<b>3</b>	<b>Krisenprävention .....</b>	<b>160</b>
3.1	Vorbereitung.....	160
3.2	Häufigste Probleme im Umfassenden Care.....	161
<b>4</b>	<b>Fünf Hauptkomponenten Umfassendes Care .....</b>	<b>162</b>
4.1	Betreuung.....	163
4.1.1	Beispiel: Todesfall im Betrieb .....	164
4.1.2	Überbringen der Todesnachricht .....	166



4.1.3	Kondolenzbesuch .....	166
4.1.4	Besondere Unterstützung .....	167
4.1.5	Mitgestalten der Trauerfeierlichkeiten.....	170
4.1.6	Auch Mitarbeitende brauchen Betreuung.....	170
4.1.7	Trauerbewältigung innerhalb der Firma .....	172
4.1.8	Behinderte Menschen in Unternehmen .....	173
4.2	Interne Kommunikation .....	173
4.2.1	Ziele der internen Kommunikation .....	174
4.2.2	Wer informiert? Wie und wann? .....	175
4.2.3	Sprachregelungen .....	177
4.3	Schutz und Abschirmmassnahmen .....	178
4.4	Hotline.....	180
4.4.1	Vorbereitung.....	182
4.4.2	Sprach- und Verhaltensregelung .....	182
4.4.3	Kompetenzen .....	182
4.4.4	Telefonformulare/Journal/Auswertung.....	183
4.4.5	Meldefluss im Stab.....	184
4.4.6	Fallbearbeitung .....	184
4.5	Stressmanagement .....	184
4.5.1	Der Führungsrhythmus des Gehirns .....	188
4.5.2	Stressoren .....	191
4.5.3	Umgang mit Stress kann geübt werden .....	193
4.5.4	Reaktion im Stress – Kampf oder Flucht.....	194
4.5.5	Warum löst eine Krise Stress aus?.....	194
4.5.6	Stressmanagement in der Krise.....	196
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiel.....</b>	<b>198</b>

## **C4 Compliance – Regelkonformität**

<b>1</b>	<b>Szenen aus der Praxis .....</b>	<b>206</b>
1.1	Klare Regeln. Klar? .....	206
1.2	Der Mann hat schliesslich eine Familie .....	206
1.3	Kickbacks.....	207
<b>2</b>	<b>Compliance – Mythen und Hypes .....</b>	<b>209</b>
<b>3</b>	<b>Krisenprävention aus der Sicht der Compliance .....</b>	<b>211</b>
3.1	Rechtliche Einbettung.....	211
3.2	Wirtschaftliche Einbettung.....	212
3.2.1	Corporate Governance.....	212
3.2.2	Risikomanagement.....	212
3.2.3	Compliance.....	213
3.2.4	Exkurs: Risikowahrnehmung .....	213
3.2.5	Die häufigsten Schwachpunkte .....	214
<b>4</b>	<b>Grundelemente der Compliance.....</b>	<b>215</b>
4.1	Compliance-Kultur .....	216
4.2	Compliance-Ziele und Scope.....	216
4.3	Compliance-Kommunikation.....	217
4.4	Compliance-Organisation .....	218
4.5	Compliance-Risiken .....	219
4.6	Compliance-Programm.....	219
4.7	Compliance-Überwachung und Verbesserung.....	220
<b>5</b>	<b>Compliance in der Praxis.....</b>	<b>221</b>



**Serviceteil**

<b>A</b>	<b>Know-How einkaufen?.....</b>	<b>224</b>
<b>B</b>	<b>Checklisten, Formulare und Raster .....</b>	<b>235</b>
<b>C</b>	<b>Glossar.....</b>	<b>250</b>
<b>D</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>264</b>

## Zum Geleit

Die Welt wird seit geraumer Zeit von grossen Krisen erschüttert. Dass dabei das Krisenmanagement - im weiten Sinne wie vorliegend anhand der 4C-Methode verstanden - eine entscheidende Rolle für die weitere Entwicklung spielt, wird immer dann schmerzlich erkennbar, wenn ein unzureichendes Krisenmanagement zu einer weiteren Verschlechterung der Situation führt.



Aber nicht nur die «grossen» Krisen, also die der Volkswirtschaften oder Grossunternehmen, stehen im Zentrum der Betrachtungen, sondern mindestens ebenso das Krisenmanagement bei kleineren und mittleren Betrieben – dem Rückgrat unserer Wirtschaft. Gerade hier entscheidet ein erfolgreiches Krisenmanagement nicht selten über die weitere Existenz einer Organisation. Damit eine solche im Ernstfall richtig agieren und reagieren kann, bedarf es aber einiger Vorarbeit, die in guten Zeiten leider oft vergessen geht.

Was heisst überhaupt gutes Krisenmanagement? Was bedingt und benötigt ein solches? Und was ist zu tun, wenn die Krise zu eskalieren droht? Allzu oft wird das Krisenmanagement in einem zu theoretischen Kontext, zu abstrakt und zu umfangreich dargelegt und taugt damit wenig für die Praxis. Darüber hinaus unterscheidet die Literatur nach wie vor die Gebiete Krisenmanagement (Command), Krisenkommunikation (Communication), Care und Compliance. In einer hoch vernetzten Welt sind diese Bereiche untrennbar miteinander verbunden. Das vorliegende Buch öffnet diesen Fächer. Es bietet eine Vielzahl von Tipps und Beispielen wie auch Checklisten, welche praxisnah, pragmatisch und integriert (4C-Methode) das Wissen und die Expertise vermitteln, um eine Krise erfolgreich zu managen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Karin Keller-Sutter, Ständerätin  
und Präsidentin der Justiz- und  
Polizeidirektoren (KKJPD)

## Danksagung

Wir möchten den folgenden Personen danken, die durch Fachgespräche, Tipps und interessante Ideen an der Entwicklung dieses Buches und der 4C-Methode beteiligt waren. Insbesondere gilt unser Dank all unseren Kunden, Partnern und Seminarteilnehmern, die uns mit ihren Fragen, Anregungen, Hinweisen und ihren Praxisfällen zu diesem Werk inspiriert haben.

Wir danken unseren Berufskolleginnen und -kollegen, die uns in fachlicher Hinsicht unterstützt haben, sei es mit Fotos, Folien, Ideen für Grafiken oder mit Einsichten aus ihrer eigenen Berufspraxis. Insbesondere gilt unser Dank dabei Christian Brauner.

Ein grosser Dank geht an unseren Grafiker Fulvio Musso, der mit Elan, Herzblut und einer gehörigen Portion Geduld alle unsere Wünsche erfüllte, an unseren Verleger Gregory Zäch, der als Sparringpartner viele Ideen zu diesem Werk eingebracht und andere kritisch hinterfragt hat, sowie an Lektor Sandro Murchini, der unser Manuskript weit mehr als nur lektoriert hat, sondern als «unser erster Leser» auch viele fachliche Inputs miteingebracht hat.

Ein besonderer Dank gilt auch dem familiären Umfeld der Autorinnen und Autoren, die im letzten Jahr in vielen Situationen zurückstecken mussten, um die Entstehung dieses Buches zu ermöglichen.

Die vier Autorinnen und Autoren haben auf der Basis einer übereinstimmenden Philosophie ihr Know-How in eine einheitliche Struktur gegossen, was nicht möglich gewesen wäre ohne heftige Diskussionen und gemeinsame Durststrecken. Allerdings haben sie dabei neben ihrer starken beruflichen Belastung auch viel Spass und Freude erlebt und sind als Team und Krisentaskforce weiter gewachsen.

## **EINLEITUNG**

Über 25'000 Treffer listet die Schweizerische Mediendatenbank alleine im Jahr 2012 zum Stichwort «Krise» auf. In über 25'000 Artikeln haben also Journalistinnen und Journalisten über Krisen berichtet, vielleicht auch Krisen herbei oder abgeschrieben. Hinter diesen Krisen stehen viele Menschen, die Opfer geworden sind und Tragisches erlebt haben. Manche aus eigenem Verschulden, andere, weil Ihnen das Schicksal übel mitgespielt hat. Hinter allen diesen Krisen stecken aber auch viele Menschen, die in Krisenstäben ihre letzten Reserven mobilisiert haben, um den Menschen in Not zu helfen.

Ihnen soll dieses Werk gewidmet sein, das versucht, mit vielen konkreten Praxistipps Anregungen zu geben, wie Krisensituation professionell und schnell bewältigt werden können.

Krisenmanagement hat heute im öffentlichen Leben seinen festen Platz, als Sammelbegriff zur Bewältigung von bedrohlichen Situationen aller Art. Das Thema wird in verschiedensten Formen und Ausprägungen gelehrt, u.a. in der Unternehmensführung, in militärischen Kadernschulen, an Führungskursen von Blaulichtorganisationen sowie an Universitäten und Fachhochschulen, insbesondere im Zusammenhang beziehungsweise unter dem Oberbegriff Risikomanagement.

Immer geht es dabei um Sicherheit und damit um ein Grundbedürfnis der Menschen und folglich auch von Unternehmen und Gemeinschaften. Ein wirksames und auf die Unternehmensziele<sup>1</sup> ausgerichtete Krisenmanagement basiert dabei in der Regel auf einem integrierten Risikomanagement.

Die Verantwortung für die Sicherheit in einem Unternehmen, einer Organisation oder auch bei den Institutionen der öffentlichen Hand ist heute weitgehend geregelt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verantwortung für das Risikomanagement und in der Folge auch für das Krisenmanagement.



Abb. 1. Sicherheit im Unternehmen, hierarchisch aufgebaute Verantwortung

<sup>1</sup> Unternehmen verwenden wir in der vorliegenden Publikation als Sammelbegriff für Firmen, Organisationen, Verbände und Institutionen der öffentlichen Hand.

Es existiert eine Vielzahl von Büchern und Publikationen, welche Themen wie Risikomanagement, Krisenmanagement, Krisenkommunikation usw. teilweise sehr detailliert und abgestützt auf wissenschaftliche Studien behandeln.

Das vorliegende Werk behandelt das Thema Krisenmanagement ganz bewusst umfassend und vor allem aus einer rein praxisbezogenen Perspektive. Anhand unserer vielfältigen Erfahrungen in Krisenstäben zeigen wir auf, was es braucht, um in Unternehmen, Verbänden und Organisationen mit vertretbarem Aufwand ein ganzheitliches Krisenmanagement aufzubauen. Bewusst werden dabei Abstriche von der theoretischen Lehre und den formalen Abläufen in Kauf genommen.

Auch wenn Sie als Leser von unseren Erfahrungen und den Praxisbeispielen sowie den dargestellten Checklisten profitieren können und sollen, so ist doch wichtig, dass Sie sich bewusst sind, dass es sich bei den Buchinhalten und bei den aufgezeigten Systemen und Beispielen nicht um eine allein seligmachende Einheitslehre handelt, sondern um die Zusammenfassung von Erfahrungen aus der langjährigen Praxis.

Basierend darauf wissen wir, welche Methoden funktionieren und mit einem vertretbaren zeitlichen und finanziellen Aufwand die Erreichung eines minimal notwendigen Standards garantieren. Entstanden ist so ein Handbuch, das dem Motto «aus der Praxis für die Praxis» gerecht werden soll.

Das Praxishandbuch Krisenmanagement gliedert sich in die vier Hauptkapitel – gemäss unserer 4C-Krisenmanagement-Methode: **Command** (Krisenmanagement), **Communication** (Krisenkommunikation), **Care** (umfassendes Care) und **Compliance** (Regelkonformität).

Damit Sie sich schneller zurecht finden, hier einige Hinweise zur Leseführung.

### **Wenn Sie ein Krisenmanagement-System aufbauen wollen**

Speziell für Sie gedacht sind die Kapitel 2 und 3 der einzelnen Hauptkapitel. In den Kapiteln 2 der Hauptkapitel diskutieren wir erst Mythen

oder Vorurteile, mit denen Sie möglicherweise bei Ihrer Arbeit konfrontiert sein werden. In Kapitel 3 äussern wir uns zum Thema, was präventiv vorgekehrt werden soll, um Krisen möglichst zu vermeiden oder aber um so weitgehend vorbereitet zu sein, dass Sie in einer Krise bestehen können. Dazu gehören auch Aussagen dazu, wie Sie Ihre Organisation idealerweise «fit machen» für den Fall, der hoffentlich nie eintrifft. In den Kapiteln 4 der einzelnen Hauptkapitel finden Sie dann schliesslich praktische Hinweise für die effektive Arbeit im Krisenfall.

### **Wenn Sie mitten in einer Krise stecken**

Keine Sorge, auch daran haben wir gedacht. Sie finden zu allen 4Cs der Krisenmanagement-Methode alle wichtigen Handlungsanweisungen jeweils im 4. Kapitel eines jedes Hauptkapitels. Den Rest können Sie gerne nachlesen, wenn das Gröbste überstanden ist.

Oder aber Sie benützen gleich die Checklisten in Kapitel 6.

Übrigens: Wir verzichten im Nachfolgenden aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf, überall sowohl männliche wie auch weibliche Sprachformen zu verwenden. Wo wir nicht explizit darauf hinweisen, sind immer sowohl Frauen wie Männer gemeint.

Folien und Auszüge aus diesem Buch dürfen für Referate und Schulungen nur unter folgender Quellenangabe verwendet werden:

Quelle: Praxishandbuch Krisenmanagement, Sartory, Senn, Zimmermann, Mazumder, © Midas Management Verlag AG, 2013.

Wir wünschen eine einsichtsreiche Lektüre.

Beda Sartory, Patrick Senn, Bettina Zimmermann, Sita Mazumder  
Wil, Wallisellen, Bern und Zürich, im Sommer 2013

## Zeichenerklärung

Zur Erleichterung der Lesbarkeit und für einen gezielten Nutzen des Buches werden systematische Lesehilfen zur Verfügung gestellt. Am Anfang jedes Kapitels werden ein paar typische Fragen aufgeworfen, die Sie in diesem Kapitel beantwortet finden.



Dieses Zeichen finden Sie bei allen Checklisten. Diese sollen Ihnen eine systematische und vollständige Arbeitsweise erleichtern. Ausserdem leisten sie einen Beitrag, damit nichts vergessen geht.



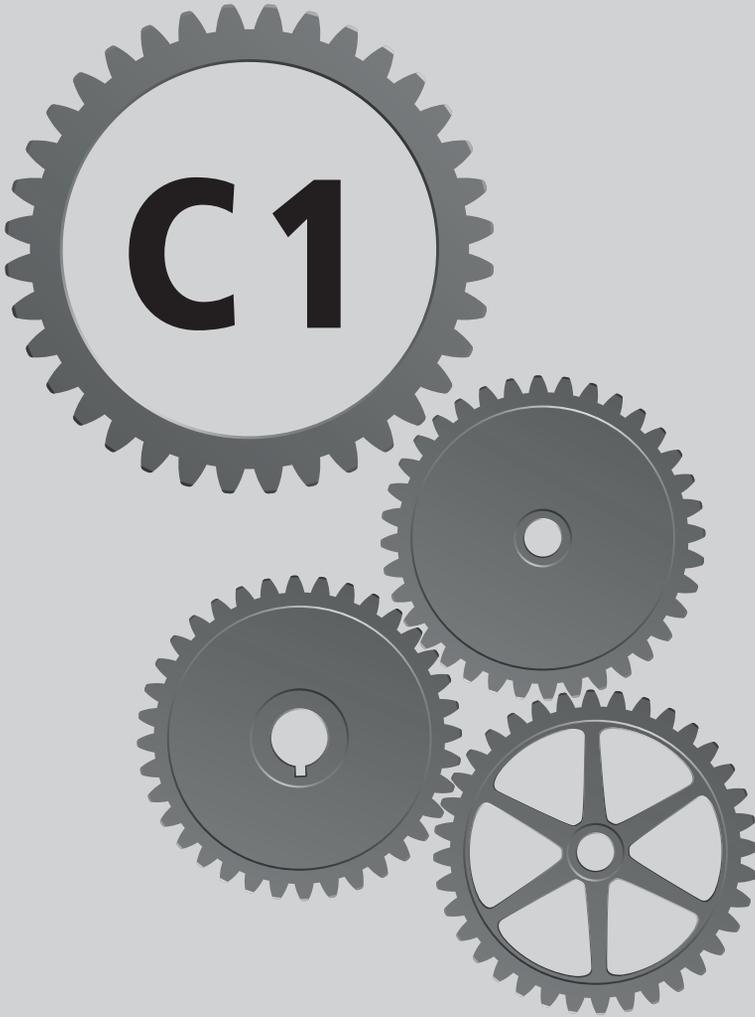
Dieses Symbol steht für geeignete Instrumente und Arbeitsbläufe, die Sie in der Praxis unverändert oder mit entsprechenden Anpassungen einsetzen können. Meistens handelt es sich um Arbeitsformulare aus der Praxis oder um Rasterdarstellungen etc.



Dieses Symbol steht für Praxisbeispiele aus dem Bereich Krisenmanagement. Aus Diskretionsgründen wurden die Firmennamen weggelassen oder verfremdet.



Dieses Symbol steht für wichtige Definitionen, wobei die Umschreibungen für den Praktiker gedacht sind. Die Definitionen erheben keinen Anspruch auf wissenschaftliche Gültigkeit.



**COMMAND**

## **KRISEMANAGEMENT**

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation steht plötzlich vor einer schwierigen Situation und ist vielleicht sogar in seiner/ihrer Existenz bedroht. Sei es durch unerwartet auftretende wirtschaftliche Einflüsse, durch einen Gebäudebrand mit verletzten Personen, einen plötzlich bekannt werden vermeintlichen Skandal, durch hoch sensible Firmendaten, die an die Öffentlichkeit gelangt sind, oder einen Amoklauf einer Ihrer Mitarbeitenden, womit Sie in Ihren schlimmsten Träumen nicht gerechnet haben. Sie sind gezwungen sofort und umfassend zu handeln, um einen Reputationsverlust zu vermeiden und den Fortbestand zu sichern.

Nun sind Sie plötzlich an allen Ecken und Enden gefordert. Nicht nur die betriebsinternen Probleme verlangen nach einer raschen Beurteilung, Entscheidungen und Maßnahmen sondern auch die Medien, die Öffentlichkeit und andere Anspruchsgruppen erwarten rasche Antworten.

Was Sie jetzt brauchen ist ein gut vorbereitetes und funktionierendes Krisenmanagement.

# 1 Szenen aus der Praxis

Warum sollte es ausgerechnet uns treffen? Oder: Ist das nicht alles etwas übertrieben? Diese Frage hören wir oft, wenn wir zu einer Besprechung über allfällige Massnahmen zur Gefahrenabwehr oder die Vorbereitung auf den Krisenfall eingeladen werden. Dabei zeigt die Erfahrung, dass kein Unternehmen, kein öffentlich-rechtlicher Betrieb, keine Organisation und keine Verwaltungseinheit einer Behörde vor Situationen wie diesen gefeit ist.

Die nachfolgenden Fälle – aus unserer eigenen Einsatz- und Beratungspraxis – zeigen, wie vielfältig und verschiedenartig die Risiken und Ereignisse sein können, die Sie im schlimmsten Fall völlig unvorbereitet treffen können.

Das erschwerende und prägende Element, das alle Notfälle und Krisen gemeinsam haben, ist der hohe Zeitdruck und der dadurch entstehende ständige Kampf gegen den Zeitverlust.



Abb. 2. Zeitdruck. Das prägende Element im Krisenmanagement

## 1.1 Warmes Erwachen

Es ist 04.30 Uhr als Ihr Telefon schrillt und Sie aus dem Tiefschlaf reissst. Die Stimme am andern Ende teilt Ihnen aufgeregt und in knappen Worten mit, dass Ihr Firmengebäude am Hauptsitz im Vollbrand steht. (In diesem Gebäude sind neben dem Gros der Arbeitsplätze auch die gesamten IT-Anlagen mit dem Hauptserver untergebracht). Feuerwehr und Polizei seien vor Ort. Es gebe noch keine genauen Angaben über die Ursache und das Ausmass. Es sehe aber nicht gut aus. Und es sei mit einem längeren Gebäudeausfall zu rechnen.

Erste Gedanken schiessen Ihnen ungeordnet durch den Kopf:

- Heute haben wir doch diese wichtige Kundenpräsentation – was machen wir nun?
- Gibt es in unserer Firma eine Planung für diesen Fall?
- Was bedeutet der Ausfall des Gebäudes für unsere Firma und für unsere Kunden?
- Wie stark ist die IT-Infrastruktur betroffen? Haben wir unsere Daten ausreichend gesichert?
- Habe ich einen Krisenstab für solche Fälle definiert und ausgebildet?
- Von wo aus führen wir jetzt?
- Was sage ich den Medien, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden?
- Wo gibt es Ersatzarbeitsplätze?
- Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zuhause aus arbeiten? Und wieviele von ihnen können das?

## 1.2 Gestörter Energiefluss

Sie sind mit einem Grosskunden in einem Meeting, als plötzlich das Licht kurz flackert und dann ganz ausgeht. Auch der Beamer verabschiedet sich. Alle im Raum schauen sich fragend an. Stromausfall – Was nun? Nach kurzer Zeit stellen Sie fest, dass die öffentliche Stromzufuhr im ganzen Quartier unterbrochen ist. Via Handy und Ihren Facility Manager klären Sie ab, wie lange der Unterbruch dauern könnte. Der gesamte Betrieb steht still, der Grosskunde wartet immer noch geduldig. Es wird Ihnen mitgeteilt, man habe gerade Kenntnis

erhalten, dass der Ausfall durch einen Brand in einem Unterwerk entstanden und mit einem längeren Ausfall (1-2 Tage) zu rechnen sei.

Ihre Gedanken beginnen zu kreisen:

- Was mache ich mit dem Grosskunden, der immer noch wartet?
- Welches sind die Auswirkungen auf den Betrieb und die Produktion?
- Gibt es in unserer Firma einen Notfallplan für dieses Ereignis?
- Habe ich eine Krisenorganisation für solche Fälle definiert und ausgebildet?
- Gibt es eine funktionsbereite Führungsinfrastruktur?
- Gibt es für die Aufrechterhaltung der wichtigsten Infrastruktur eine Notstromversorgung? Und falls es keine gibt: Wo kann eine solche schnell organisiert werden?
- Welche Informationen sind notwendig (Medien, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende usw.)?

### 1.3 Eine CD kann Ärger bereiten

Sie kommen gerade von einem externen Meeting zurück und setzen sich im Büro an den Arbeitstisch. Der Produktionsleiter kommt aufgeregt ins Büro und informiert Sie über den Verlust einer CD mit wichtigen Firmengeheimnissen und Kundendaten. Diebstahl oder Sabotage durch einen unzufriedenen oder einen entlassenen Mitarbeiter sei wahrscheinlich.

Auch das noch - Ihre ersten Gedanken:

- Was genau war auf der CD?
- Was bedeutet das für unser Unternehmen?
- Haben wir diesen Fall schon einmal in Betracht gezogen, oder gibt es dafür sogar ein entsprechendes Massnahmenkonzept?
- Habe ich einen Krisenstab oder eine Taskforce für solche Fälle definiert und ausgebildet?
- Welche Auswirkungen auf das Unternehmen und auf die Kunden kann das haben?

- Welche rechtlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- Leidet unsere Reputation darunter (Vertrauensverlust, Verunsicherung usw.)?
- Welche Informationen sind notwendig (Medien, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende)?

## 1.4 Ein Amoklauf – bei uns?

Das ist doch bei uns nicht möglich, schießt es Ihnen durch den Kopf, als die Assistentin ins Büro stürmt und völlig aufgelöst mitteilt, dass eine durchgedrehte Mitarbeiterin wild um sich geschossen, mehrere Mitarbeitende verletzt und sich in der HR-Abteilung mit zwei Geiseln verschanzt habe. Die Polizei sei bereits alarmiert und der Sicherheitsdienst habe damit begonnen, Teile des Bürogebäudes zu evakuieren.

Wirre Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf:

- Wie konnte so etwas bei uns geschehen?
- Haben wir einen solchen Fall je in Betracht gezogen?
- Welche Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und das Unternehmen kann das haben?
- Was geschieht mit den Angehörigen?
- Wer betreut die Mitarbeitenden?
- Welche weiteren Maßnahmen im Care-Bereich sind notwendig?
- Leidet unsere Reputation darunter (Vertrauensverlust, Verunsicherung usw.)?
- Welche Informationen sind notwendig (Mitarbeitende, Angehörige, Verwaltungsrat, Medien, Kunden, Lieferanten)?

## 1.5 Reputation ade – Vertrauen tchüss!

Ein von Ihnen vertriebenes oder hergestelltes Produkt wird zur Zielscheibe der Medien. Es soll offenbar erhebliche Mängel aufweisen – Sie stehen plötzlich im Focus der Öffentlichkeit.

Nun sind rasche Entscheide gefragt...

Das Gehirn arbeitet und versucht die Gedanken zu ordnen:

- Haben wir einen solchen Fall je in Betracht gezogen?
- Handelt es sich um ein Produkt von uns oder um ein Konkurrenzprodukt?
- Welche Auswirkungen hat das auf unsere Reputation – leidet das Vertrauen der Kunden?
- Sollen/müssen wir reagieren und falls ja, wie (Produktrückruf, Abgrenzung, vertrauensbildende Maßnahmen usw.)?
- Wie präsentiert sich die Rechtslage - Haftungsfrage?
- Welche Kosten können auf uns zukommen – sind wir versichert?
- Welche Informationen sind notwendig (Mitarbeitende, Verwaltungsrat, Medien, Kunden, Lieferanten)?

## 2 Krisenmanagement – Mythen und Hypes

Wir treffen in unserer Beratungspraxis vorwiegend auf zwei Typen von Unternehmern und Managern. Da sind zum einen die, welche bereits durch das Stahlbad einer Krisenbewältigung gingen. Mehr oder weniger gut vorbereitet haben Sie am eigenen Leib erlebt, wie der Zeitdruck zusetzt, wie Erwartungshaltungen der verschiedenen Stakeholder kaum miteinander in Einklang zu bringen sind und oft genug einzelne Interessensgruppierungen ihre Partikulärinteressen über das grosse Ganze gestellt haben. Für die bestandenen Krisenmanager ist so oder so klar, dass ein Krisenmanagement-System eine Notwendigkeit ist für jede Organisation und jedes Unternehmen, die für die aktuellen Herausforderungen aufgestellt sein wollen.

Andere sehen sich heute vor allem aufgrund der neuen gesetzlichen Vorgaben damit konfrontiert, sich Gedanken über das Krisenmanagement machen zu müssen. Nicht selten halten Unternehmer und Manager von KMUs die Anforderungen für übertrieben und allenfalls eine Notwendigkeit für grössere Unternehmen, die auch international im Rampenlicht stehen. Szenarien, wie die erwähnten, wischen Sie erst gerne als Utopien oder übertriebene Bedenken weg, oft mit einem Verweis auf die Versicherungen, die in einem solchen Fall schon das ihre zur Bewältigung tun würden.

Die Erfahrung aus unserem Alltag bestätigt indes immer wieder, dass es unvorbereiteten Krisenteams ohne gewisse Grundkenntnisse und gezielter funktionsbezogener Schulung schwer fällt, in Krisen oder Notfällen richtig zu reagieren und, fast noch wichtiger, rechtzeitig zu erkennen, welches die möglichen Auswirkungen und Folgen sein könnten....

Hier besteht klar Regelungs- und Handlungsbedarf. Neben vielen Unternehmen, die ihre Risiken ermittelt, Krisenmanagementstrukturen aufgebaut und sich gezielt auf eine allfällige Krisenbewältigung vorbereitet haben, gibt es auch immer noch eine grosse Zahl von Unterneh-

men und öffentlichen Institutionen, die für sich in Anspruch nehmen, ohne eine solche Vorbereitung auszukommen. Sei es, weil sie denken, für den Krisenfall auch ohne grosse Vorbereitung gerüstet zu sein oder weil es ja sowieso «unwahrscheinlich» sei, dass es gerade sie treffen wird. Letzteres ist genauso unlogisch, wie ein Strassenverkehrsteilnehmer, der auf eine Versicherung verzichten würde, weil er glaubt, er werde nie in einen Verkehrsunfall verwickelt werden.

Jeder vorausschauende Firmenchef, Verwaltungsratspräsident oder Verwaltungsrat muss sich seiner Verantwortung bezüglich Notfall- sowie Krisenvorsorge bewusst sein und diese ernst nehmen.

Für einige Unverbesserliche ist dies jedoch nicht so wichtig. Sie verdrängen es mit Sprüchen wie, «das Thema wird doch immer wieder von irgendwelchen Schwarzsehern hochgespielt und übertrieben dargestellt», oder «wir haben so viele Krisen im Alltag, dass wir genügend krisenerprobt sind». Die Überraschung kommt früher oder später bestimmt und kann aus verschiedenen Gründen sehr ernüchternd oder sogar fatal sein.

Wir halten demgegenüber fest:

- Durch das heutige verschärfte Firmenrecht tragen Verwaltungs- und Aufsichtsräte ebenso wie CEOs deutlich mehr Verantwortung.
- Firmen stehen heute durch die Medien, Öffentlichkeit und Interessenverbände deutlich stärker unter Beobachtung.
- Der Reputationsverlust durch negative Schlagzeilen ist kaum abschätzbar und kann existenzbedrohende Ausmasse annehmen, sei es z.B. durch die Abwendung der Kundinnen und Kunden von den Produkten oder durch Schwierigkeiten, sich auf dem Kapitalmarkt finanzieren zu können.

Unsere Erfahrung zeigt: Eine Organisation, die gut aufgestellt sein will, muss über ein professionelles Managementmodell für den Krisenfall verfügen. Ein solches Modell umfasst, wie wir mit diesem Werk zeigen, vier verschiedene Managementbereiche, die alle wie ein Räderwerk ineinander greifen. Ein Krisenmanagement ohne Krisenkommunikation

funktioniert ebenso wenig, wie Krisenkommunikation ohne fundiertes Krisenmanagement wenig erreichen kann.

Der Bereich «Umfassendes Care» hat beim Krisenmanagement sehr oft immer noch einen zu geringen oder gar keinen Stellenwert. Dabei gilt auch hier, dass Care nur umfassend greifen kann, wenn es als Teil des Krisenmanagements verstanden wird und auf dieses abgestützt ist.

«Wer nicht hören will muss fühlen» – heisst ein altes deutsches Sprichwort. Was im Zusammenhang mit unvorbereitetem Krisenmanagement absolut zutreffend ist und wovon einige Firmen ein Lied singen könnten. Was heisst das nun für verantwortungsbewusste Unternehmen, Verbände, Organisationen und die öffentliche Hand? – Der Umgang mit Risiken und Gefahren sowie die Vorbereitungen auf das Krisenmanagement müssen aktiv angegangen werden. Dazu gehören:

- Aufbau eines integrierten Risikomanagements
- Regelmässige Strategiechecks hinsichtlich Chancen und Risiken
- Installieren eines praxisbezogenen, ganzheitlichen Krisenmanagements-Modells, z.B. nach der 4C-Methode

Das operative Element für ein wirksames Krisenmanagement ist ein gut vorbereiteter Krisenstab mit einem Führungsunterstützungs- oder Supportteam. Was notwendig ist, damit das Krisenmanagement im Ereignisfall funktioniert, wird in den nachfolgenden Kapiteln in einer ganzheitlichen Art und ausgerichtet auf die Krisenbewältigung beschrieben.

## 3 Krisenprävention aus der Sicht des Krisenmanagements

Ein Blick in die Literatur zeigt ebenso wie die Praxisberatung draussen bei Unternehmen, Blaulichtorganisationen und Behörden: Jeder kennt das Wort Krise, die konkreten Vorstellungen darüber, was unter dem Begriff genau zu verstehen ist, gehen aber weit auseinander.

Nicht selten ist eine Krisensituation unnötig eskaliert, weil beispielsweise in der Präventionsphase nicht präzise genug definiert worden war, welche Kriterien gegeben sein müssen, um das Krisenmanagement mit seinen spezifischen Strukturen und Prozessen auszulösen. Überlegungen zur Prävention von Krisen sollten deshalb immer mit einer Begriffsklärung beginnen.

Dass in Literatur und Praxis die verschiedenen Begriffe mit unterschiedlichen Vorstellungen verknüpft werden, sollte dabei nicht beunruhigen. Zentral ist vielmehr, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation unter den einzelnen Begrifflichkeiten dasselbe verstehen. Das Begriffskonzept, das wir im Nachfolgenden verwenden (und das sich auch im Glossar wiederfindet), hat sich in der Praxis als tauglich erwiesen, erhebt aber keinen Anspruch darauf, das einzige funktionierende Konzept darzustellen.

### 3.1 Krise - Management - Krisenmanagement

Der Begriff «Krise» stammt aus dem Griechischen, wo Krise so viel bedeutet wie «trennen», «scheiden», «beurteilen», «Kritik» und auf eine schwierige Situation mit ungewisser Entwicklung hindeutet.

Je nach dem in welchem Umfeld (Medizin, Wirtschaft, Soziologie usw.) der Begriff verwendet wird, hat er unterschiedliche Bedeutungen. Viele verwenden den Begriff hin und wieder im persönlichen Alltag, um schwierige Situationen zu beschreiben.

Interessant ist vielleicht auch der Hinweis auf den Bedeutungsinhalt des Wortes Krise im Chinesischen. Es besteht dort aus zwei Schriftzeichen; das eine bedeutet «Gefahr», das andere «Chance». Eine Krise muss also nicht per se schlecht sein, sie kann sich auch zum Guten entwickeln oder eben Chancen eröffnen.

### Krise



Abb. 3. Das chinesische Wort für «Krise» besteht aus der Kombination der beiden Schriftzeichen für Gefahr und Chance

Für das Krisenmanagement ist ein prozessorientiertes Verständnis des Begriffs Management wichtig.

Als passend empfinden wir diese Definition: «Management ist die Allgemeine Bezeichnung für die Organisation und Führung von Menschen und Mitteln, um bestimmte Ziele zu erreichen. Zentraler Inhalt des Managements ist die Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Entscheidungen»<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Vgl. Enzyklo Online Enzyklopädie, 2013

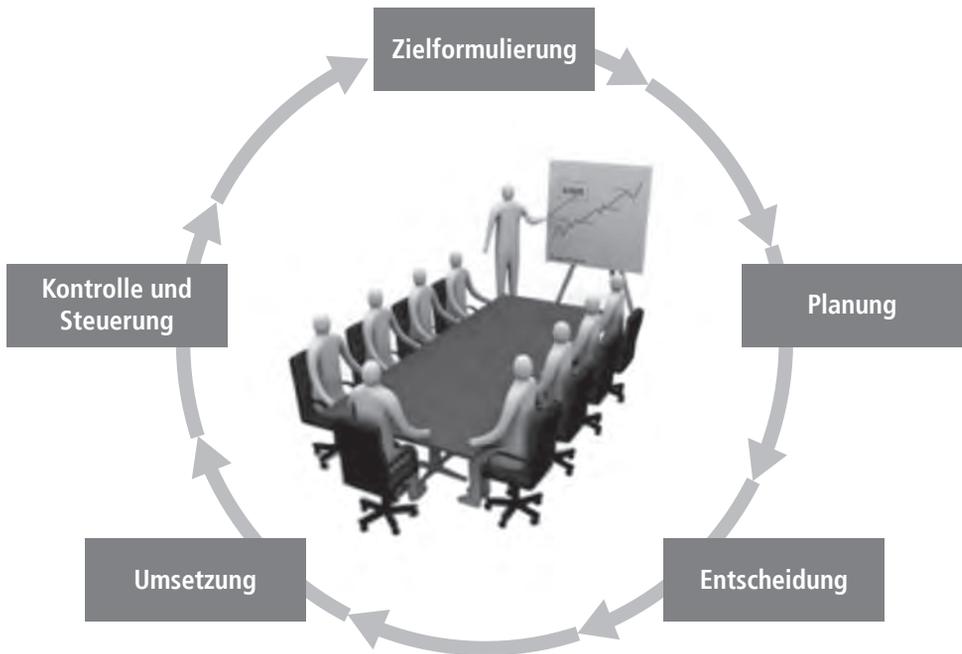


Abb. 4. Darstellung Management (Führung, Organisation, Aufgaben, Prozess)

Wo der Begriff des «Krisenmanagements» erstmals verwendet wurde, ist nicht ganz klar. Im Politischen wird der Begriff mehrheitlich John F. Kennedy zugeschrieben, der ihn während der Kubakrise 1962 geprägt hat.<sup>2</sup> Seither entwickelten sich die unterschiedlichsten Bedeutungen. Eine treffende und für die weitere Arbeit in diesem Buch hilfreiche Umschreibung findet sich in der grossen Enzyklopädie der Wirtschaft:

«Krisenmanagement ist eine besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse in der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.»<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Gabler, 2013

<sup>3</sup> Vgl. Die grosse Enzyklopädie der Wirtschaft, 2009

Berichte im Zusammenhang mit Krisenmanagement erhalten für uns eine ganz andere Bedeutung, wenn wir uns unserer Rolle als Verantwortungsträger in einem Unternehmen, Verwaltungsrat, Chief Executive Officer (CEO), Chief Security Officer (CSO), Leiter Krisenstab, Business Continuity Management (BCM)-Verantwortlicher oder Sicherheitsbeauftragter bewusst werden und wir uns mit dem Thema Sicherheit auseinandersetzen.

### 3.2 Ereignisfall, Notfall oder Krise

Die Frage nach der Situierung der Begriffe taucht immer wieder auf und sollte einleitend geklärt sein. Sehr oft werden die Begriffe Krisenmanagement und Notfallmanagement im gleichen Atemzug genannt. Das ist verständlich, weil die Prozesse für die Bewältigung in den meisten Fällen identisch sind. Unterschiede gibt es in der Ausrichtung.

Im Notfallmanagement<sup>4</sup> steht die Handlungsfähigkeit im Vordergrund und im Krisenmanagement die Entscheidungsfähigkeit. Die zwei nachfolgenden Grafiken zeigen die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten sowie den fließenden Übergang.

---

<sup>4</sup> In gewissen Kontexten wird statt dem Begriff Notfallmanagement auch der Begriff Ereignisfallmanagement verwendet.

**Notfall-Management****Handlungsfähigkeit**

des Systems unter allen  
Bedingungen sicherstellen  
beziehungsweise  
wiederherstellen

**Krisen-Management****Entscheidungsfähigkeit**

des Systems unter allen  
Bedingungen sicherstellen  
beziehungsweise  
wiederherstellen

**Notfallmanagement****Krisenmanagement**

Abb. 5. Notfall- und Krisenmanagement. Unterschiede, Gemeinsamkeiten & fließender Übergang  
(Quelle: Christian Brauner, Risk Management)

Folgendes Beispiel verdeutlicht den Unterschied:

Wenn ein Büro- oder ein Produktionsgebäude brennt, wird es umgehend geräumt. Alle sich im Haus befindenden Personen werden evakuiert und treffen sich an einem vorausbestimmten Sammelplatz. Feuerwehr und Polizei werden aufgeboten, um das Gebäude zu löschen und die Umgebung abzusichern. Bei diesen Aktionen und Maßnahmen handelt es sich um Notfallmanagement. Gefragt ist in erster Linie rasches Handeln – folglich steht die Handlungsfähigkeit im Vordergrund.

Sobald die Personen das Gebäude verlassen haben und am Sammelplatz eingetroffen sind, beginnt das Krisenmanagement. Es muss entschieden werden, was weiter zu geschehen hat, ob die Mitarbeitenden nach Hause gehen können, ob sie warten müssen, wer wofür in den nächsten Stunden benötigt wird, wie sie über weitere Entscheide informiert werden usw. Gefragt ist nun rasches Entscheiden – folglich steht die Entscheidungsfähigkeit im Vordergrund.

Bei den Merkmalen gibt es zwischen Notfall und Krise gewisse Unterschiede. Diese sind beim Notfall- und Krisenmanagement zu beachten und entsprechend zu gewichten.

#### Notfall

Ereignis, Situation, Prozess  
Was tun?

hohe Unsicherheit  
akute Existenzbedrohung  
erfordert schnelles handeln

#### Krise

Befinden, mentaler Zustand  
Wie soll es weitergehen?

Unentschiedenheit  
Ungewisse Zukunft  
erfordert (rasches) Entscheiden

Abb. 6. Merkmale Notfall und Krise. Mentale Unterschiede.  
(Quelle: Christian Brauner, Risk Management)

Speziell ist, dass Krisen vor allem kopflastige Situationen sind und die Gefahr besteht, dass Orientierungslosigkeit und Unentschlossenheit vorherrschen. Dazu muss man wissen:

Krisen entstehen im Kopf:<sup>5</sup>

- Krisen werden im Kopf bewältigt;
- Krisenbewältigung ist eine mentale Aufgabe;
- Krisenmanagement ist – vor allem anderen – Denkarbeit.

Das Vorgehen im Notfall- und Krisenmanagement sowie die Führungstätigkeit bei der Bewältigung sind jedoch in beiden Fällen grundsätzlich gleich. Was unterschiedlich zu gewichten ist, sind vor allem die Zeitverhältnisse für die Problemerkennung, die Beurteilung, das Treffen der dringendsten Massnahmen und die Ausarbeitung eines Vorgehensplans.

<sup>5</sup> Vgl. Brauner, o.A.

In unserer langjährigen Praxis haben wir festgestellt, dass wir das Training und die Prozesse so vereinheitlichen können, dass wir grundsätzlich mit dem gleichen Vorgehen sowohl Notfallmanagement als auch Krisenmanagement in der Mehrzahl aller Fälle erfolgreich angehen können. Dass diese provokative Aussage möglicherweise zu akademischen Diskussionen führen kann, nehmen wir aufgrund unserer praktischen Erfahrung bewusst in Kauf.

Eines aber ist ganz klar, in Notfall- und in Krisensituationen kann nur bestehen, wer darauf praxisbezogen vorbereitet ist. Und glauben Sie es, Krisenmanagement ist ein heikles Thema, das sogar Grosskonzerne sehr oft überfordert. Dabei ist es äusserst interessant festzustellen, dass es fast immer die gleichen Probleme und Stolpersteine sind, welche das Krisenmanagement häufig scheitern lassen.

### 3.3 Krisenstab

Zur Bewältigung von Krisensituationen oder grossen Notlagen wird in der Regel ein Führungsstab oder Krisenstab gebildet, welcher Massnahmen plant, koordiniert und umsetzt. Wikipedia definiert wie folgt:



«Ein Führungsstab ist der Teil einer Organisation, der grundlegende (strategische) Entscheidungen trifft und mit Personen in leitender Funktion besetzt ist. Beispiele hierfür sind die Geschäftsführung eines Unternehmens oder der Generalstab bzw. die Stabsabteilungen im Militärwesen. Ein Stab ist eine Organisationseinheit in einer hierarchischen Verwaltung oder militärischen Einheit. Er kann aus mehreren Unterabteilungen bestehen.»<sup>6</sup>

Demgegenüber wird in der Literatur unter einem Krisenstab eine Organisation verstanden, welche insbesondere zum Notfall- oder Kata-

<sup>6</sup> Vgl. Wikipedia, 2012a

strophenschutz bzw. zur Bewältigung von Notfall- oder Katastrophensituationen eingesetzt ist:

«Als Krisenstab bezeichnet man eine Gruppe Personen innerhalb einer Organisation zum Notfall- oder Katastrophenschutz. Der Krisenstab selbst übernimmt nicht die Führung, sondern funktioniert nur unter einem führungserfahrenen und alleinverantwortlichen Leiter. Dies stellt sicher, dass auch unter hohem Druck Entscheidungen schnell getroffen und mit vereinten Kräften umgesetzt werden können.»<sup>7</sup>

Bezüglich der Aufgabenstellung gilt für die meisten Krisenstäbe, dass sie ein provisorisch eingerichtetes Gremium darstellen, das nach Entspannung der Lage durch eine andere Organisationform oder -einheit ersetzt wird.

«Im Notfall muss der Krisenstab entsprechend der Gefahr zusammengestellt werden, Kontakt zu Behörden (Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben), Polizei und Feuerwehr unterhalten, über Hilfsmittel und Arbeitsunterlagen verfügen und die Öffentlichkeit informieren.»<sup>8</sup>

Ähnlich wie bei den verwandten Begriffen Notfall- und Krisenmanagement kann auch hier abgeleitet werden, dass beide Stabstypen grundsätzlich die gleichen Aufgaben übernehmen und die gleiche Zielsetzung verfolgen. Basierend auf Letzterem werden wir uns in der Folge auf den Begriff Krisenstab beschränken.

Der Aufbau eines Krisenstabs mit all den dazu notwendigen und im nächsten Kapitel beschriebenen Infrastrukturen und Prozessen, ist eine der wichtigsten Aufgaben einer umfassend verstandenen Krisenprävention. Immer noch machen wir die Erfahrung, dass viele Betriebe und kleinere Verwaltungseinheiten oder Gremien sich erst bewusst werden, dass sie ein Manko in der Krisenbewältigung haben, wenn es schon zu

---

7 Vgl. Wikipedia, 2012b

8 Vgl. ebenda