



Krisenmanagement: nichts für Ängstliche

Erfahrungen eines Praktikers im Umgang mit Störfällen in der Gesundheitswirtschaft

Von Prof. Dr. Matthias Michael

Wie können Gesundheitseinrichtungen mit negativen Ereignissen umgehen, was ist zu beachten? Die Deutschen Gesellschaft für Reputationsmanagement unterscheidet fünf Dimensionen des Krisenmanagements, die im folgenden Beitrag erläutert werden.

Keywords: Krisenmanagement, Kommunikation, Unternehmensführung

Störfall- und Krisenmanagement für Krankenhäuser ist gleichzeitig leicht und schwer: leicht, weil die gute Unternehmensführung (neudeutsch: *Corporate Governance*) und der Sinn (neudeutsch: *Purpose*) der Organisation vorausgesetzt werden können. Krankenhäuser sind gesellschaftlich wichtige und sinngebende Einrichtungen, sie erfüllen Versorgungsaufträge und retten und helfen Menschen. Damit haben sie a priori ein Reputations-Pre. Schwer ist das Vorbeugen von schwierigen Situationen

in Krankenhäusern, weil so viel Unterschiedliches und Überraschendes geschehen kann. Seit mehr als 20 Jahren berate und unterstütze ich Klinikbetreiber beim Störfall- und Krisenmanagement sowie beim Aufbau und der Pflege einer exzellenten Reputation – und weder den Krankenhausträgern noch mir wird es langweilig.

Fünf Dimensionen des Krisenmanagements

1. Die gute Unternehmensführung – eine Frage der Kultur

Bei der Deutschen Gesellschaft für Reputationsmanagement unterscheiden wir fünf Dimensionen des Krisenmanagements. Erstens: die gute Unternehmensführung. Auf sie baut das Krisenmanagement auf, sie sollte gepflegt werden. Sofern sie nicht gegeben ist, kann es zu existenzgefährdenden Krisen kommen.

Ein Beispiel: Der Volkswagen-Konzern erteilt (vermutlich irgendwann zu Beginn der 2010er Jahre) dem Bosch-Konzern den Auftrag, eine il-

legale Software (man nennt sie „smart device“) zu entwickeln. Das Computerprogramm soll Verbrennermotoren von Kraftfahrzeugen auf Testständen sauberer wirken lassen, als sie im Fahrbetrieb tatsächlich sind.

An diesem sicher viele Monate lang dauernden Betrugsgeschehen, das den größten Wirtschaftsskandal der deutschen Nachkriegsgeschichte begründete, müssen Dutzende Menschen bei Volkswagen und Bosch beteiligt gewesen sein, vielleicht waren es Hunderte. Die Vorstände bei VW bestritten zwar, etwas von den kriminellen Umtrieben gewusst zu haben, aber selbst dann wäre alles andere als eine „Gute Unternehmensführung“ bei dem Weltkonzern etabliert gewesen. Denn sofern diese Einlassung richtig wäre, hätten die Untergebenen gleichsam im voreuseilenden Gehorsam gehandelt, um die Absätze und die Margen des Konzerns in die Höhe zu treiben – auch und bewusst mit kriminellen Methoden. Gute Unternehmensführung hin-

gegen beinhaltet vielfältige Meldeinstanzen, wenn Zweifelhafes oder Kriminelles vermutet wird. Außerdem wird eine Kultur der Offenheit gepflegt, in der über Sachverhalte leidenschaftlich gestritten werden kann, so dass am Ende die besseren Argumente entscheiden – und nicht das Prinzip Ober schlägt Unter. In zukunftsorientierten Organisationen hat die Belegschaft selbst ein Leitbild entwickelt, an das sich alle halten müssen und das tatsächlich gelebt und ständig evaluiert wird. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) sollte selbstverständlich sein. Die Beschäftigten arbeiten beständig daran, die Qualität der Produkte und Leistungen sowie die Kundenbeziehungen, die Nachhaltigkeit der Organisation und die Kultur, das Miteinander, weiter zu verbessern. Hier kann ein strukturierter Prozess helfen: mit Ansprechpartnern, Mentoren, Arbeitsgruppen bzw. Taskforces. Weltmarktführer befördern all das üblicherweise.

Apropos Kultur: Direktoriumsmitglieder von Krankenhäusern berichten mir häufig, die Stimmung im Klinikum sei nicht besonders gut. Einzelne Fallgeschichten würden innerhalb der Belegschaft breit diskutiert, weil hier möglicherweise medizinische Fehler gemacht worden sein könnten. Auch die Medien berichteten darüber, vor allem dann, wenn Betroffene oder deren Angehörige juristisch gegen das Krankenhaus vorgehen. Zusätzlich habe es Kommentare und abwertende Posts auf den sogenannten sozialen Medien gegeben.

Hier hat die Spirale der negativen internen und externen Reputation also angerückt. Sie muss gestoppt werden, sonst entsteht ein Teufelskreis mit ungewissem Ende für die Organisation.

Jedes Unternehmen geht qua Geschäftsmodell Risiken ein; das gilt auch für Krankenhäuser. Zum Störfall- und Krisenmanagement gehört die dauerhafte Praxis, diese Risiken so weit wie möglich zu minimieren. Die Organisationen sollten sich professionell, ausführlich und beständig mit ihren Anspruchsgruppen austauschen. Einige Risiken lassen sich verringern, indem sie kommuniziert werden. Freilich sollte dazu erklärt werden, auf welche ausgefeilte und

überzeugende Weise das Krankenhaus diese Risiken angepackt und verkleinert hat. Auf diese Weise behält das Klinikum die Deutungshoheit über seine Themen. Es gerät also nicht in die Defensive, wenn derartige Aspekte von anderen Seiten in den öffentlichen Diskurs gebracht oder gegen die Einrichtung eingesetzt werden. Denn das Krankenhaus kann jetzt jederzeit darauf verweisen, diese mögliche Schwäche veröffentlicht, diskutiert und bekämpft zu haben. Das zeugt von Transparenz, Lösungskompetenz und Professionalität. Schließlich gibt es Risiken, die ein Krankenhaus kaum aus der Welt schaffen kann. Beispielsweise ist nie auszuschließen, dass eine Operation anders läuft, als es sich der Patient und der Chirurg wünschen.

Auch in einem solchen Fall sollten die Bemühungen dokumentiert werden, die Krise zu beheben. Dazu gehören die Schadensbegrenzung, die Ursachenbekämpfung, die Fürsorge für die Betroffenen, die Kommunikation mit Geschädigten und die Aufarbeitung des Geschehens, so dass etwas Ähnliches in dieser Form möglichst nicht noch einmal vorkommen kann. All dies sind Merkmale guter Unternehmensführung.

2. Die Krisenprävention: Das Gesundheitswesen krankt an mangelnder Vorbeugung

Prävention ist ein Begriff, der im deutschen Gesundheitswesen neu bewertet werden müsste. Es macht keinen Sinn, erst dann Alarm zu schlagen, wenn gleichsam das Kind in den Brunnen gefallen ist. Es sollte vorher geschützt werden und nicht abstürzen. Das käme für alle Beteiligten billiger. Kurz: Hierzulande sollte Krankheiten besser vorgebeugt und gleichzeitig ein Bewusstsein für die Bedeutung von Vorsorge entwickelt werden. Aber das deutsche Gesundheitswesen ist reaktiv angelegt. Für viele Hilfen gilt: zu spät, zu langsam, zu teuer.

Zur Krisenprävention zählen mehrere Verhaltensregeln und Maßnahmen: Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) sollte in jeder Organisation selbstverständlich sein. Das stete Bemühen zum Optimieren der Leistungen, der Produkte, des Services, der Motivation der Beschäftigten und der Kultur inner-

halb des Unternehmens wirkt erfolgsfördernd. Wer dies vernachlässigt, wird häufiger von Störfällen und Krisen heimgesucht und in der Folge vom Wettbewerb überboten. Die Kultur entscheidet darüber, wie sich die Beschäftigten verhalten: Kommen sie begeistert an ihren Arbeitsplatz, weil sie hier verantwortlich, frei und selbstwirksam entscheiden und aktiv werden können? Oder machen sie Dienst nach Vorschrift und verkaufen ihrem Arbeitgeber nur ihre Anwesenheit? Oder, noch schlimmer: Haben sie innerlich schon gekündigt und reden die Marken, die Produkte und die ganze Organisation genüsslich schlecht? Vielleicht setzen sie dann sogar Gerüchte in die Welt oder ziehen auf den sogenannten sozialen Medien über die Institution her, die ihnen monatlich ihr Gehalt überweist?

All das gibt es massenweise in Deutschland, weil die Kultur in allzu vielen Organisationen unzeitgemäß hierarchisch, militärisch streng und menschlich unzulänglich ist. Was das berufliche Miteinander angeht, muss sich in Deutschland viel ändern in den nächsten Jahren.

Übrigens hilft gegen den Psychoterror eines cholerischen oder menschenverachtenden Vorgesetzten auch kein Tischkicker oder ein Bällebad oder eine Massage. All die Segnungen des New Works, des agilen Arbeitens und des Design Thinkings stoßen an ihre Grenzen, wenn Menschen mit anderen Menschen ein persönliches Problem haben und es über Wochen, Monate und Jahre nicht lösen können. Deshalb sollte hierzulande vielerorts grundlegend an der Philosophie von Führung und an der Unternehmensbegeisterung gearbeitet werden. So etwas kann auch bedeuten, dass man sich von Führungskräften trennt, die nicht motivieren und begeistern, sondern ihre Teammitglieder enttäuschen, mobben oder anschreien. Sie passen dann nicht in die neue und erwünschte Kultur. Sie schädigen das Team und die gesamte Organisation.

Jede Organisation sollte großen Wert darauf legen, dass die Beschäftigten gern zur Arbeit kommen. Sie sollten sich mit Herz, Hirn und Hand einbringen können. Jeder Mensch hat besondere Kenntnisse, besondere ►

Leidenschaften, ein besonderes Wissen und besondere Erfahrungen. All das sollte er in seine Arbeit bestmöglich integrieren. Das werden Beschäftigte aber nur tun, wenn sie sich wohlfühlen an ihrem Arbeitsplatz, wenn sie das Gefühl haben, gesehen, wertgeschätzt und gemocht zu werden. Und wenn sie ein-

oder Betrugsverdacht, negative Bewertungen auf entsprechenden Online-Plattformen, Abteilungs- bzw. Standortschließungen, Entlassungen, juristische Auseinandersetzungen mit leitenden Medizinern und viele mehr. Jedes dieser Szenarien kann vorher durchgespielt werden, für jedes könnte es Botschaften,

Kontrolle der Situation, ohne Netz, ohne Sicherheit. Denn die Handlungen kosten Geld und Energie und spielen sich vor den Augen der Öffentlichkeit ab. Die Devise muss lauten: klotzen, nicht kleckern. Geld sollte die geringste Rolle spielen. Jeder Euro, der in die schnelle und konsequente Behebung der Krise gesteckt wird, zahlt sich nach unseren Erkenntnissen vielhundertfach aus.

„Krankenhäuser können sich auf bestimmte Risikothemen einstellen, die früher oder später jedes Klinikum treffen werden.“

mal einen Fehler machen, dann sollten sie daraus lernen können. Fehler müssten evaluiert und besprochen werden. Alle Beteiligten können dazu lernen. Auf diese Weise verbessert sich die Organisation. Sie kann versuchen, jeden ihrer Beschäftigten – ob Putzfrau oder Chefarztin – als Fan und Botschafter zu gewinnen.

Zu den Kunden oder Leistungsnehmern von Krankenhäusern zählen nicht nur die Patienten und deren Angehörige, sondern potenziell die gesamte Einwohnerschaft eines Landkreises oder einer Großstadt oder einer Region. Und natürlich die niedergelassenen Haus- und Fachärzte. Ein Klinikum, das kein modernes Zuweisermanagement pflegt, braucht sich nicht zu wundern, wenn immer weniger Patienten eingewiesen werden. Der stete Austausch mit den Niedergelassenen ist bedeutsam und muss auch entsprechend professionell betrieben werden! Immer wieder erleben wir Chefarzte und -ärztinnen, die darauf verweisen, in ihren Anstellungsverträgen nirgends den Begriff „Zuweisermanagement“ gefunden zu haben. Hier bedarf es mitunter etwas Nachhilfe für die leitenden Mediziner, wie ein Krankenhaus im Wettbewerb funktioniert.

Beispiele: Krankenhäuser können sich auf bestimmte Risikothemen einstellen, die früher oder später jedes Klinikum treffen werden, z.B. Verunreinigungen des Wassers oder des Essens, Todesfälle nach Operationen oder nach Keimbefall, polizeiliche oder staatsanwaltschaftliche Ermittlungen wegen Diebstahls-

Zuständigkeiten, Prozesse für eine möglichst lautlose Einigung oder Beilegung geben. Diese Konzepte sollten vorab erarbeitet werden. Bei juristischen Auseinandersetzungen müssen Krankenhäuser immer wieder ein funktionierendes Krisenmanagement nachweisen. Seit 1998 gibt es das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das bestimmte Unternehmen zu einem Früherkennungssystem für Risiken verpflichtet und dazu, Aussagen zur Risikostruktur im Lagebericht des Jahresabschlusses zu veröffentlichen.

In den USA entsteht in den Geschäftsführungen von Organisationen zunehmend die Funktion des Chief Reputation Officers (CRO). Dieser CRO kümmert sich also um exzellente interne Abläufe und eine außergewöhnlich gute Perzeption des Unternehmens, seiner Marken, Produkte, Leistungen und Menschen. Sie oder er muss nach innen und außen gut vernetzt sein und feine Antennen für Strömungen, Stimmungen und Trends haben. Zudem sollte der CRO mutig sein und abenteuerliche Alternativen zu ausgetretenen Pfaden ausprobieren, um schnell, gut gelaunt und mit geringem Aufwand ans Ziel zu kommen.

3. Das Krisenhandeln: Helmut Schmidt agierte grundlegender, als Andere das möglicherweise getan hätten

Wer in der Krise nicht schnell und durchgreifend handelt, ist fehl am Platz. Jetzt werden Macher gebraucht, die mutig sind und Verantwortung übernehmen – auch ohne

Zunächst muss die Ursache für den Störfall bzw. die Krise erkannt, bekämpft und möglichst abgestellt werden. Gleichzeitig geht es darum, die Geschädigten zu versorgen und weiteren Schaden zu verhindern.

Letztlich sollte sichergestellt werden, dass etwas Ähnliches nicht noch einmal geschehen kann. Oft können Organisationen ihre Krisen nicht allein bewältigen, sondern benötigen Hilfe von außen. Diese Hilfe sollte schon vor einem krisenauslösenden Ereignis benannt worden sein. Hierfür ist die Risikominimierung bzw. das Issues- oder Themenmanagement unabdingbar. Sofern es Krisentrainings und -simulationen gegeben hat, haben die Verantwortlichen definiert, welche Organisationen und Menschen bei welchen Krisen hinzugezogen werden.

Ein Beispiel: Warum ist Helmut Schmidt 1974 Bundeskanzler geworden? Ein Grund mag sein professionelles Krisenhandeln bei der Sturmflut in Hamburg am Morgen des 17. Februar 1962 gewesen sein. Sowie der Nimbus als Krisenmanager, von dem er danach profitiert hat.

Schmidt weiß damals: 20 Prozent der Stadtfläche stehen unter Wasser, Zehntausende Menschen schweben in der Kälte in Lebensgefahr, jede Minute zählt. Was tut der ehemalige Wehrmachtsoffizier? Er setzt sich ans Telefon und ruft sowohl deutsche als auch mehrere europäische Militärführer an, die er aus seiner Zeit als Bundestagsabgeordneter und Verteidigungsexperte kennt. Er sagt, er benötige sofort Rettungshubschrauber und Infanteristen mit Booten, Decken und Lebensmitteln; es gehe um viele Menschenleben. „Ich brauche dringend hundert Hubschrauber“, fordert er am Telefon von Nato-Oberbefehlshaber

Lauris Norstadt. Der amerikanische Vier-Sterne-General schickt aus Frankreich 90 Hubschrauber gen Hamburg. In den ersten Tagen sind bis zu 40.000 Soldaten und zivile Helfer im Einsatz und retten zehntausende Hamburger.

Die Beteiligung der Bundeswehr an der Hilfsaktion war damals verfassungswidrig – das Militär durfte keine Aufgaben im Inneren übernehmen. „Wir haben uns nicht an Gesetz und Vorschriften gehalten, wir haben möglicherweise die Hamburger Verfassung verletzt, wir haben sicherlich am Grundgesetz vorbei operiert. Es war ein übergesetzlicher Notstand“, so Schmidt. Sein energisches und umsichtiges Handeln als Krisenmanager bringt ihm hohes Ansehen über die Landesgrenzen hinweg ein.

Schmidt handelt – und zwar sofort und radikal. Ohne Rücksichten, denn es geht einzig darum, das Richtige zu tun. Also verbietet sich die Frage: Was wird diese Aktion wohl kosten? Wenn Menschenleben auf

dem Spiel stehen, müssen kleinkarierte Kostenfragen nachrangig sein. Schmidt ist sich nicht zu fein, andere um Hilfe zu bitten, die das nötige Material und Personal besitzen. Dabei zeigt er sich ernsthaft, überzeugt und beharrlich. Solche Tugenden sind gefragt in Krisensituationen. Spitzenpolitiker genießen Vertrauen, wenn die Menschen glauben, dass diese Frauen und Männer in schwierigen Situationen lösungsorientiert und durchsetzungsstark handeln.

Das Krisenhandeln ist entscheidend, um das Geschehen professionell zu bewältigen und den Vorfall zügig aus der Welt zu schaffen. Daher sollte es immer wieder trainiert werden (siehe 2. Die Krisenprävention).

4. Die Krisenkommunikation: Viele Unternehmen dilettieren, sobald Störfälle öffentlich werden

Eine Krise muss nicht gleich existenzgefährdende Folgen für die betreffende Organisation haben. Statt-

dessen definieren wir bei der DGfR eine Krise als einen Störfall mit kritischer Öffentlichkeit. Plötzlich ist Alarm, weil alle möglichen Anspruchsgruppen Informationen verlangen: Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Politiker, Aufsichtsbehörden, Gesellschafter, Öffentlichkeit, Medien, Nachbarn, Bürgerinitiativen, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Betriebsräte, Führungskräfte und viele mehr. Neben dem Krisenhandeln müssen die Verantwortlichen also parallel dazu auch noch eine angemessene Kommunikation organisieren. Damit sind viele Manager ein ums andere Mal überfordert.

Folglich verschlimmert sich die Situation, wenn nachlässig kommuniziert wird. Hier ist höchste Professionalität gefragt. Die Organisation hat nur einen kommunikativen ersten Schuss – die initiale Reaktion muss treffen und die erwünschte Wirkung erzielen. Bei einem Falschverhalten in dieser Situation kann womöglich das gesamte betreffende Unternehmen ruiniert werden. Oder anders: ►

DER KU PODCAST

AKTUELL, INFORMATIV UND PRAXISRELEVANT

Ausgewählte Expertinnen und Experten aus dem Krankenhausmanagement geben im Gespräch mit unserer Fachredaktion Einblicke in eines unserer Schwerpunktthemen der aktuellsten KU Gesundheitsmanagement-Ausgabe.

Abrechnung im Krankenhaus, Marketing, Führung oder Personalmanagement – Der KU Podcast beleuchtet alle relevanten Fachbereiche aus dem Krankenhausmanagement.

Kurz, knackig und leicht verständlich!



Jetzt Reinhören und keine Folge mehr verpassen!

Seien Sie Teil der nächsten Folge und reichen Sie jetzt Ihre Fragen und Meinungen zu der nächsten Podcastfolge unter ku-podcast@mgo-fachverlage.de ein.

Der KU Podcast –
hören. entscheiden. managen.

Monatlich mit einer
neuen Podcastfolge.

Oftmals verschärft eine unprofessionelle Kommunikation das Ausmaß der Krise. Die geschüttelte Organisation dilettiert und schießt sich mit ihrem Auftreten gleichsam selbst ins Bein.

Geschwindigkeit kann hier ein Erfolgskriterium sein. Denn ein Unternehmen sollte versuchen, die Deutungshoheit über seine Krise und sein Handeln zu behalten. Dafür muss es allerdings auch Sachinformationen dazu geben und eine Einordnung ermöglichen: Wie bewältigt die Organisation die Krise? Was tut sie alles, um z.B. die Ursache zu bekämpfen? Wie erfolgreich ist sie dabei? Die Kommunikation sollte faktenorientiert sein und Spekulationen, Meinungsäußerungen und Prognosen meiden – damit die Verantwortlichen möglichst nicht öffentlich vorverurteilt werden können. So werden plausible und sachorientierte Fragen schlüssig beantwortet. Idealerweise tun die zuständigen Personen mehr, um den Störfall zu beheben, als man allgemein von ihnen erwarten würde. Sie werden mithin nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung erkannt.

Ein Beispiel: Wenn in einem Krankenhaus eine Operation schiefgegangen ist, verlangen die Patientin oder der Patient und die Angehörigen natürlich eine umfangreiche Erklärung, warum das Ergebnis nicht so ausgefallen ist, wie es vorher erhofft worden war. Hier muss erkennbar sorgsam, ausführlich und bemüht kommuniziert werden. Sofern sich die Medizinerinnen oder Mediziner dann hinter Paragraphen und Anwälte verstecken und sich nicht umfangreich mit den Betroffenen austauschen, müssen sie sich nicht wundern, dass die Enttäuschten Öffentlichkeit herstellen und dabei viel Zuspruch und entsprechende Medienberichterstattungen erhalten. Im Zuge dessen werden dann häufig auch intern Zweifel am Umgang mit den Patientinnen und Patienten laut. In solchen Krisensituationen sind drei Faktoren entscheidend: erstens: Erfahrung. Zweitens: Situationsintelligenz. Drittens: Sensibilität im Umgang mit Betroffenen. Dabei sollte immer wieder dokumentiert werden: Ein Krankenhaus ist zwar eine Institution, aber hier handeln Menschen. Es kommt darauf an, glaub-

würdig zu veranschaulichen, dass diese Menschen bei diesem Patienten ihr Bestes gegeben haben, auch wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen oder Hoffnungen vor dem Eingriff entsprochen hat.

Negative Ergebnisse glaubwürdig und vertrauensbildend zu formulieren – noch dazu, wenn man für ein Geschehen angeprangert wird –, ist die Königsdisziplin in der Kommunikation. Das macht niemand gern. Aber dieser Gang in die Öffentlichkeit muss manchmal tatsächlich vollzogen werden. Dann heißt es: kein Ausweichen, keine Halbwahrheiten, authentisch bleiben, Ziel: Vertrauen durch Integrität. Und: Lösungen kommunizieren – nicht Probleme erklären. Dabei den Blick nach vorn richten und nötige Konsequenzen ziehen (Taten statt Worte).

All das hört sich herausfordernd an. Die gute Nachricht: Störfälle und Krisen lassen sich effektiv trainieren.

5. Die Evaluation: Richter zeigen beim Blick ins Krisen-Log Verständnis für die handelnden Personen

Störfälle und Krisen sollten aufgearbeitet werden. Das Ziel: Die Organisation ist nach der Krise resilienter als zuvor, weil eine solche Situation nicht noch einmal passieren kann bzw. weil die Organisation beim nächsten Mal professioneller damit umgehen wird. Insofern steckt in jeder überstandenen Krise die Chance, die Organisation tatsächlich zu verbessern. Idealerweise könnte das krisenauslösende Thema künftig als Risiko ausgeschlossen werden. Das ist mitunter machbar, wenn es sich um eine Personenkrise handelte und diese Person nicht mehr im Klinikum angestellt ist. Oder wenn es um eine veraltete Anlage ging, die inzwischen gegen eine neue ausgewechselt worden ist. Aber Krankenhäuser sind nicht in der Lage, viele ihrer Risiken auszuschließen, weil die meisten Störfälle immer passieren können, z.B. medizinische Fehler, Patientenbeschwerden und einzelne unzufriedene Beschäftigte.

Zeitnah nach dem Abschluss der Krise setzt sich der Krisenstab nochmals zusammen und analysiert das Vorgehen, die Erfolge, die Überraschungen und fehlerhaften Ein-

schätzungen. Die Erkenntnisse daraus werden dann in die Organisation implementiert.

So kann das Krisen-Log oder -Protokoll in den Nachbesprechungen von überstandenen Krisen eine wichtige Rolle spielen. Darin hat der Krisenstab seine Einschätzung der Situation, seine Ziele, seine Strategie, seine Maßnahmen und die erwünschte Wirkung gelistet. Außerdem wird im Krisen-Log festgehalten, wer für welche vom Krisenstab beschlossene Aktivität zuständig ist. In juristischen Auseinandersetzungen nach dem Geschehen hilft das Krisen-Log mit seiner minutengenauen Erfassung dabei, sich in die Rolle der Krisenstabsmitglieder hineinzuversetzen und insoweit Empathie für die Beteiligten, ihre Bedenken, ihre Sachkenntnis, ihre Hoffnungen und Entscheidungen aufzubringen. Deshalb sollte es von Beginn an detailliert und vollständig ausgefüllt werden.

Sie sehen: Krisenmanagement ist komplex. Überall stehen Fettnäpfchen. Und die Dimension kann sein, den wirtschaftlichen Ruin zu verhindern. Manchmal hängen vom richtigen Handeln Milliardenwerte ab – kein Job für Ängstliche, die ihre Komfortzone nicht verlassen wollen.

■

Prof. Dr. Matthias Michael
Gründer der Deutschen Gesellschaft
für Reputationsmanagement
und der Agentur Dr. Michael & Partner



Prof. Dr. Matthias Michael