

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
KAPITEL 1 Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt	19
1.1 Was ist Krise?	19
1.2 Der Mensch als größter Krisenverursacher	22
1.3 Die Krisenampel	24
1.4 Aus einem kleinen Ereignis wird eine Krise – und umgekehrt	25
1.5 Gesamtpolitische Rahmenbedingungen für das unter- nehmerische und behördliche Krisenmanagement.	30
1.5.1 Umweltbelastung (Klima, Umweltverschmutzung, Fluchtbewegungen, Pandemie).	31
1.5.2 Globalisierung	41
1.5.3 Cyberangriffe und Digitalisierung.	43
1.5.4 Terrorismus und politisch motivierte Gewalt	47
1.5.5 Fake News und Verschwörungstheorien	49
1.5.6 Perspektiven für die Europäische Union	50
1.6 Typische sicherheitsrelevante Unternehmenskrisen.	52
1.7 Die Herausforderungen an den Krisenmanager.	55
1.8. Sicherheitsrelevantes Risikomanagement für große und kleine Organisationen.	58
1.8.1. Risiken und Risikomatrix	58
1.8.2 Systemischer Ansatz des Risikomanagements durch KonTraG	60
1.8.3 Der KonTraG-Ansatz ... auch für die Behörden.	63
KAPITEL 2 Psychologische Einflussfaktoren und Konsequenzen für die Personalauswahl	65
2.1 Psychologie der unternehmerischen Krise	65
2.2 Vier grundsätzliche Regeln für die Krisenbewältigung.	66
2.3 Angst und Stress in der Krise.	69
2.4 Führungsstile in der Krise	76
2.4.1 Die zwei Arten der Führung	76
2.4.2 Charakterliche Voraussetzungen.	77
2.4.3 Menschenorientierte Führung.	78
2.4.4 Erforderliche personelle und soziale Eigenschaften ...	79
2.4.5 Effizienz und Effektivität in der Führung.	80
2.5 Persönliche Betroffenheit	84
2.6 Qualifikation des Krisenmanagers	85

KAPITEL 3 Die Krisenvorsorge	89
3.1 Das strategische Konzept	89
3.1.1 Unternehmensphilosophie	89
3.1.2 Unternehmensgrundsätze	91
3.1.3 Die Unternehmensleitlinie in Krisen	92
3.2 Organisation	95
3.2.1 Organisationsprinzipien in der Krise	95
3.2.2 Krisen-Organisationsstrukturen	96
3.2.3 Vertretungen / Schichtbetrieb	102
3.2.4 Die Krisenadministration	103
3.2.5 Der Krisenbesprechungsbereich	103
3.2.6 Der Krisenplan	105
3.2.7 Trainingsmaßnahmen	108
3.2.8 Krisenplanung für die „Auslandsentsendung“	112
3.2.9 Zum Umgang mit Krisenplänen	115
3.3 Unternehmensresilienz und Krisenmanagement	116
3.3.1 Von der persönlichen Resilienz zur Systemresilienz.	120
3.3.2 Die Faktoren der Unternehmensresilienz.	126
3.3.3 Von Hochzuverlässigkeitsorganisationen lernen	132
3.3.4 Der Krisenmanager als organisationsinterner Resilienz- und Change-Managementberater	138
3.3.5 Die Aufarbeitung nach der Krise: Lessons Learned	140
3.4 Die Rolle des Rechts im Krisenmanagement	147
3.4.1 Verantwortlichkeit für eigenes und fremdes Verhalten in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen	147
3.4.2 Krise und Recht	149
3.4.3 Rechtspflichten aus Compliance, Risikomanagement und Krisen- bzw. Kontinuitätsmanagement	151
3.4.4 Gesetze, Verordnungen und Standards in der Krise und beim Krisenmanagement	154
KAPITEL 4 Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz	159
4.1 Krisenmanagement in der Bundesrepublik Deutschland – eine Begriffsklärung	159
4.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen	162
4.3 Rechtsgrundlagen für das Krisenmanagement in einem Bundesland am Beispiel Nordrhein-Westfalen	163
4.4 Krisenmanagementstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland	164
4.4.1 Strukturen und Aufgaben des Bundes im Ressort und Ebenen übergreifenden Krisenmanagement.	164

4.4.2	Strukturen und Aufgaben der Länder im Ressort und Ebenen übergreifenden Krisenmanagement	168
4.5	Der Führungsvorgang im Krisenmanagement	171
4.6	Beispiele für die Anwendung des Führungsvorgangs im Krisenmanagement von Verwaltungen	172
4.6.1	Wechsel von der Linienorganisation in die besondere Aufbauorganisation im Krisenmanagement am Beispiel einer mittleren Katastrophenschutzbehörde	172
4.6.2	Krisenstabssitzungen in der Struktur des Führungs- vorgangs	174
4.7	Meldewesen als Grundlage des interdisziplinären und Ebenen übergreifenden Informationsmanagements	177
KAPITEL 5 Management in der Krise		179
5.1	Die wichtigsten Managementregeln	179
5.1.1	Es geht los! Krisenbewältigungsstrategien beim Start . . .	179
5.1.2	Die Teambesprechung	184
5.1.3	Der Entscheidungsprozess in einer Lagebeurteilung . . .	185
5.1.4	Krisenmanagement aus dem Home-Office	187
5.2	Die richtigen Entscheidungen treffen (Effektivität).	190
5.2.1	Gute und wirksame Entscheidungen treffen	190
5.2.2	Intuitives und rationales Entscheiden	194
5.2.3	Schlechte Entscheidungen vermeiden: „Denkfehler“ erkennen und gegensteuern	198
5.2.4	Organisationsform und Entscheidungsfindung	220
5.3	Effizienz – mit standardisierten Abläufen arbeiten	223
5.3.1	Crew Resource Management (CRM)	223
5.3.2	Cockpit Management – Übertragung auf Krankenhäuser	227
KAPITEL 6 Ohne Krisenkommunikation geht es schief.		234
6.1	Kommunikative Risiken und Szenarien antizipieren	236
6.2	Ziel erfassen – Stakeholder-Analyse mit dem Freund-Feind-Radar	243
6.3	Funktionen, Rollen und Ausrüstung – Organisation planen . . .	245
6.4	Instrumente und Kanäle – Verbreitung organisieren.	250
6.4.1	Klassische Kanäle	252
6.4.2	Online-Kanäle und Social Media – an Gatekeepern vorbei kommunizieren	262
6.5	Wissen ist Macht – Monitoring vor, während und nach Krisen	276
6.5.1	Auswertung der konventionellen Medien	277

6.5.2	Auswertung sozialer Medien und „Big Data“	277
6.5.3	Echtzeitbeobachtung während der Krise	279
	Exkurs: Die Hochwasser-Katastrophe 2021	280
6.6	Übung macht den Meister – Trainings für die Krisen- kommunikation.	288
6.6.1	Kommunikations-Übungen und Simulationen	288
6.6.2	TV- und Medientraining	291
6.7	Alles ist Kommunikation – Zielkonflikte vermeiden oder lösen	291
6.7.1	Typische Zielkonflikte ausmachen und ausräumen	292
6.7.2	Umgang mit Versicherungen aus der Sicht der Krisenkommunikation.	293
6.7.3	Umgang mit Opferanwälten als kommunikative Herausforderung	293
6.7.4	Psychologische Betreuung unterstützt kommunikative Deeskalation	296
6.7.5	Extern versus intern – Die Rolle der Mitarbeiter- Kommunikation.	298
	Exkurs: Die Corona-Kommunikation – Gedanken zu einer Überforderung	300
6.8	Die mediale „Folterkammer“ – Dirty Tricks erkennen und abwehren.	306
6.8.1	Schwarmverhalten der Journalisten und die Sucht nach Exklusivität.	306
6.8.2	Fragenkataloge, Zeitdruck, Nebelkerzen – Journalisten-Tricks erzeugen Druck	308
6.8.3	Thesenjournalismus ist konstruierte Wirklichkeit.	309
6.8.4	Expertitis – Wie investigative Formate manipulieren	311
6.8.5	Undercover-Reporter als Existenz-Bedrohung.	312
6.8.6	Rechercheverbände und Whistleblower	313
6.9	Online-Angriffe – Reputationsrettung gegen un- soziale Medien	317
6.9.1	Hass, Trolle und Internet-Kommentare	318
6.9.2	Social-Media-Policy gegen „Friendly Fire“	320
6.9.3	Hoax, Fake-News und Echokammern.	321
6.9.4	Gefährliche Live-Streams	322
6.9.5	Die YouTube-Gaffer	323
6.9.6	Sicherheit mit Crowd-Sourcing	324
6.9.7	Inhalte aus dem Internet entfernen lassen	325
	Exkurs: Der Amoklauf von München.	325

6.10	Was dürfen Reporter? – Rechtsfragen der Krisenkommunikation	329
	Exkurs: Von Journalisten, Terroristen und der Schweigewaffe. . .	340
KAPITEL 7	Informations- und Cybersicherheit	343
7.1	Grundkonzepte der Informations- und Cybersicherheit	344
7.1.1	Grundlegende Definitionen.	345
7.1.2	Das „CIA-Dreieck“ – ein Grundkonzept der Informationssicherheit	347
7.2	Angriffsarten auf private und öffentliche Einrichtungen	349
7.2.1	Zahlen, Daten, Fakten des BSI zur Sicherheitslage	349
7.2.2	Erläuterung und Kommentierung der Angriffsmittel.	350
7.3	Die Angriffsebenen	356
7.4	Angriffsziele: Unternehmen und öffentliche Einrichtungen . . .	357
7.5	Die Tätertypen.	358
7.5.1	Innen- oder Außentäter	358
7.5.2	High-Focus-/Low-Focus-Täter	359
7.6	Vorgehensweise der Täter.	360
7.7	Die Reaktion auf einen Angriff (Incident Response)	361
7.8	Vom Vorfall zur Krise (Incident Detection)	364
7.9	In der Krise	365
7.10	Die Computerforensik (Spurensicherung und Rechts- und Strafverfolgung)	366
7.11	Die allgemeinen (strategischen) Vorsorgemaßnahmen	367
7.11.1	DIN ISO/IEC 27001:2015 Informations-Sicherheits- Management-Systeme (ISMS)	367
7.11.2	DIN ISO/IEC 22301:2012 Business Continuity Management.	368
7.11.3	BSI IT-Grundschutz	368
7.12	Konkrete Vorgehensweise.	370
7.12.1	ISMS nach ISO 27001 bzw. nach IT-Grundschutz	370
7.12.2	Business Continuity Management nach DIN ISO/IEC 22301 bzw. BSI Grundschutz 100–4	371
7.13	Exkurs: Verschlüsselung.	373
7.13.1	Herkömmliche Verschlüsselung (symmetrisch, asymmetrisch, hybrid)	374
7.13.2	Ausblick „Quantensichere“ Verschlüsselung (Überblick)	376
KAPITEL 8	Fallmanagement	378
8.1	Krisenmanagement bei Geiselnahme und Entführung	378
8.1.1	Die Gefährdungslage – Historie.	378

8.1.2	Typische Arten des erpresserischen Menschenraubes ...	379
8.1.3	Globale Kidnapping-Trends und Lösegeldzahlungen ...	384
8.1.4	Entführungen in Deutschland	387
8.1.5	Fragen und Antworten zu Entführungen in Deutschland und Österreich	388
8.1.6	Das System einer klassisch angelegten Entführung	394
8.1.7	Die Rolle der Akteure in einer Entführung oder Geisellage	406
8.1.8	Besonderheiten bei Geiselnahmen in Geldinstituten ...	417
8.1.9	Krisenvorsorge bei Geiselnahme und Entführung	418
8.1.10	Lösegeldversicherungen	420
8.2	Krisenmanagement in einer Pandemielage	430
8.2.1	Besonderheiten für das Pandemie-Krisenmanagement ..	431
8.2.2	Operative Durchführung im Unternehmen	434
8.3	Krisenmanagement bei schulischen Ausnahmesituationen ...	438
8.3.1	Die Charakteristika und Auswirkungen „höchst un- wahrscheinlicher Ereignisse“ im System Schule	438
8.3.2	Algorithmen eines schulischen Krisen- und Bedrohungsmanagements	451
8.3.3	Der Krisen- und Notfallplan	458
8.3.4	Der schulische Krisenstab	459
8.3.5	Krisenprävention – Individuelle und systemische Resilienz und technische Prävention	462
8.3.6	Psychologische Analyse-Instrumente	463
8.3.7	Psychosoziale Interventionen nach Gewalttaten und anderen kritischen Ereignissen	467
8.3.8	Smartphones und Soziale Netzwerke – Relevanz bei Bedrohungen und deren Management	470
8.3.9	Die Krise verändert ihr Gesicht – Worauf sich Schulen einstellen sollten	472
8.3.10	Die Büchse der Pandora – Die Pandemie als systemisches Ereignis	475
8.4	Intervention bei vermuteter oder erkannter seelischer, physischer oder sexueller Gewalt am Kind	494
8.4.1	Fallaufkommen der sexuellen Gewalt gegen Kinder und Jugendliche und der sogenannten „Kinderpornographie“	494
8.4.2	Stille und laute Signale – oder gar keine	500
8.4.3	Was tun bei erkanntem oder vermutetem Missbrauch? ..	502
8.4.4	Interventionsmöglichkeiten für Erzieher bei Missbrauch und Cybermobbing	503
8.4.5	Forderungen an einen bundesweiten Kinderschutz ...	505

8.5	Rechtliche Aspekte zum Thema Krisenmanagement bei schulischen Ausnahmesituationen und bei Missbrauch	507
8.6	Krisenmanagement bei Angriffen gegen medizinische Einrichtungen	512
8.6.1	Die Bedrohung von Leib und Leben als existentieller Kontrollverlust.	514
8.6.2	Routine und Algorithmen – das Credo des medizinischen Fachpersonals.	515
8.6.3	Die Charakteristika und Auswirkungen „höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“ im Bereich der Notaufnahme	517
8.6.4	Eben noch auf der Straße ... Verlagerung von Bedrohungssituationen in die Notaufnahme	518
8.6.5	Notfallzentrum/Notaufnahme und Einrichtung der Intensivversorgung	519
8.6.6	Kulturelle Krisenreaktion als Herausforderung	521
8.6.7	Beispiel eines Qualifizierungskonzeptes von Mitarbeitern zum Umgang mit Bedrohungen.	523
8.6.8	Struktur eines klinischen Krisen- und Bedrohungsmanagements am Beispiel eines Notfallzentrums einer Einrichtung der Maximalversorgung (Modell)	526
8.6.9	Outbreak – die Pandemie als Langzeitkrise im Krankenhaus	528
8.6.10	Rechtliche Aspekte zum Thema Praxen und Krankenhäuser.	539
8.7	Krisenmanagement bei Terrorlagen	540
8.7.1	Terrorismus in Europa.	541
8.7.2	System des staatlichen Krisenmanagements in der Bundesrepublik Deutschland	542
8.7.3	Die föderale Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland	546
8.7.4	Krisenplanung und organisatorische Maßnahmen	547
8.7.5	Geschichtliche Entwicklung der Stabsarbeit	548
8.7.6	Grundlagen des Krisenmanagements bei Terrorlagen	551
8.7.7	Ausbildung und Training als kritischer Erfolgsfaktor des Krisenmanagements	560
8.7.8	Unterstützung für betroffene Unternehmen und Organisationen bei Terroranschlägen im Ausland.	560
8.7.9	Psychosoziale Betreuung für Betroffene von Terroranschlägen	561
8.7.10	Rechtliche Aspekte zum Thema Terror	561

8.8	Krisenmanagement im Tourismus	563
8.8.1	Die Bedrohungslage für den Tourismus	563
8.8.2	Sicherheit für den Urlauber	565
8.8.3	Mehr Sicherheit im Tourismus	568
8.8.4	Rechtliche Aspekte zum Thema Tourismus	572
KAPITEL 9	Möglichkeiten und Grenzen externer Unterstützung . . .	576
9.1	Aufgaben des externen Krisenberaters/externen Fachberaters . . .	576
9.2	Kompetenzen und Auswahl	580
9.2.1	Fachliche Voraussetzungen für einen Krisenberater . . .	580
9.2.2	Vertragsbeziehung und Kosten	582
9.2.3	Auswahl und Anbieter	583
9.3	Fachberatung durch Psychosoziale Krisenintervention und andere Dienste	585
9.3.1	Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV)	585
9.3.2	Andere Dienste und Dienstleister	595
	Literaturverzeichnis	596
	Glossar	607
	Die Autoren	635