

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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