

Thomas Strätling

## Die Psychologie der Krise – die Qualität kommt aus der Tiefe

Ein Mann Mitte vierzig in einer Hotelbar in München. Groß, stattlich, ruhig, souverän. – Ein Mannsbild, ein Klischee in einem Clubsessel. Gedämpftes Licht, entspannte Atmosphäre. „Round midnight“ perlt leise im Hintergrund. Zufriedenes Abhängen nach einem erfolgreichen Business-Tag.

Der Mann ist leitender Marketer in einem Technologiekonzern und freut sich, mich zu sehen. Wir sprechen über das Geschäft, über Herausforderungen, über neue Chancen und natürlich über die wirtschaftliche Gesamtlage, ein Problem hier, etwas Privates da. Er ist sichtbar müde, doch seine Augen blitzen. Der Mann strotzt vor Gestaltungswillen, und sein Job macht ihm sichtlich Spaß – trotz aller Erschöpfung.

„Daten, Fakten, Hintergründe“ – dieser alte Slogan scheint ihn anzuspornen: Servietten mutieren zu Mini-Flipcharts mit sich auftürmenden Umsatzkurven und an der Anzahl kunstvoll geschichteter Erdnüsse lässt sich der zwingende Erfolg zukünftiger Marketingmaßnahmen unzweifelhaft ablesen. Es ist alles machbar.

Der gleiche Mann etwa ein Jahr zuvor: Eben hat er eine Krisensitzung verlassen. Der Umsatz eines wichtigen Produktes ist auf breiter Front eingebrochen, die Ursachen und die zu ergreifenden Maßnahmen erscheinen noch nicht klar, der Vorstand hat ihn kurzfristig einbestellt, der Betriebsrat besteht auf einer Personalversammlung.

Am Morgen hat ein Wirtschaftsblatt aus internen Unterlagen zitiert, die auf geheimnisvollen Wegen das Unternehmen verlassen haben müssen. Der Pressechef erklärt sich außer Stande, die Quelle der Indiskretion im „vertraulichen Gespräch“ mit dem Redakteur in Erfahrung bringen zu können. Also ruft der Mann den Chefredakteur entgegen aller gülti-

gen Regularien schließlich selbst an. Seine ohnehin angeschlagene Verfassung kippt im Laufe des Gespräches – er droht mit einer Gegendarstellung, er wird laut, er wirft den Hörer auf.

Als er eine Stunde später das Büro des Vorstandes betritt, ist dieser bereits im Bilde. Der Chefredakteur hatte sich sofort mit der Unternehmensleitung in Verbindung gesetzt. Am nächsten Tag erscheint ein Kommentar, der sofort zu weiteren Presseanfragen und besorgten Anrufen von Handelspartnern, Banken und Lokalpolitikern führt. Die Situation ist endgültig eskaliert. Zwei Wochen später verlässt der Marketer das Unternehmen.

„Es ging schließlich um meinen Kopf!“, meint er jetzt nachdenklich. „Das Schlimmste war, dass ich mich selbst nicht mehr zu kennen schien. Alles passierte gleichzeitig. Ich fühlte mich bedroht, vom Vorstand, von den Kollegen, von der Presse, von den eigenen Mitarbeitern. Mein Wissen um die Dinge schien plötzlich nichts mehr wert oder falsch zu sein. Ich wusste nicht, was ich tun sollte. Ich war wie gelähmt.“ Welche Schlussfolgerungen hat er aus dieser Krise für sich gezogen? „Ich habe Fehler gemacht, das passiert mir nicht mehr. Jedenfalls mache ich um Chefredakteure jetzt einen großen Bogen!“

### Krisen sind Psychologie pur

Diese halbherzige Auseinandersetzung mit den Präventionsmöglichkeiten und den Folgeerscheinungen von Unternehmenskrisen sind in der Regel immer noch üblich. Krisen sind für einzelne Menschen und Unternehmen Grenzerfahrungen, die Alltagsroutinen durchbrechen, in hohem Maße verunsichern, Selbstbilder ins Wanken bringen. An den Kontrollverlust, das Gefühl der diffusen Bedrohung, an das ungesicherte, existenzielle Aus-

geliefertsein an einen unbeherrschbaren Prozess erinnert sich niemand gern. Krisen legen strukturelle und persönliche Defizite offen, sie machen Mitarbeiter intern und Unternehmen im Markt angreifbar.

Der entscheidende Schlüssel zur Beherrschung von Krisenszenarien und zur Prävention vor solchen Ereignissen ist die offene, vorurteilsfreie und profunde Analyse des psychologischen „Ur-schlamms“, der aus einem beherrschbaren Störfall erst eine Krise wachsen lässt: So lange keine Menschen zu Schaden kommen und der Strom ausfällt, ist ein „Störfall“ in einem Müll-Heizkraftwerk für die Öffentlichkeit in der Regel nur von begrenztem Interesse.

Ein „Störfall“ in einem Atomkraftwerk, und sei er noch so klein, findet jedoch sofort eine große öffentliche Aufmerksamkeit und eine Krise mit ihren unkalkulierbaren Folgeerscheinungen ist sehr viel wahrscheinlicher: Die Politik, Umweltgruppen und die Anwohner werden sich melden, Experten aller Couleur, von denen die Kraftwerksbetreiber vielleicht noch nie etwas gehört haben, werden in die Öffentlichkeit gehen, die Medien werden ihnen bereitwillig Raum bieten und alte Geschichten wieder aus den Analen graben.

### **Psychologisch entscheidend: Tiefendimensionen und persönliche Kompetenz**

Im Gegensatz zum Störfall hat die Krise immer ein hohes Ausmaß an „Irrationalität“. Krisen lassen sich nur erfolgreich bewältigen, wenn die beiden entscheidenden psychologischen Ebenen – 1) die persönliche Stabilität und psychologische Kompetenz der im Krisenfall handelnden Personen und 2) das „Wirkungsfeld“, in dem ein Unternehmen tätig ist – strategisch und funktional berücksichtigt werden.

Zum Wirkungsfeld gehören sowohl das Produkt und das Markenbild als auch die psychologischen Tiefendimensionen der eigenen Unternehmenskultur. Vor allem in der Krise wirken diese Faktoren zusammen und erhöhen die Komplexität der ohnehin schon verwirrenden, unkalkulierbaren und beängstigenden Vorgänge.

Diese Tiefendimensionen sind oft nicht bekannt – oder werden verdrängt. In überraschenden Krisenfällen neigen Menschen dazu, sich an „bewährte“ Verhaltensmuster zu klammern und das eigene Selbstbild zu stabilisieren: Da, wo ein Umschwenken und eine hohe Flexibilität notwendig wären, setzt oft eine merkwürdige Starre ein („Wir haben Recht!“), der die Öffentlichkeit dann oft nicht mehr bereit ist zu folgen – das Unternehmen verliert an Einfluss in der öffentlichen Diskussion. Statt die eingeschränkte Handlungsfreiheit zu erhöhen, verengt es weiter den eigenen Spielraum und wird endgültig zum Objekt der öffentlichen Diskussion.

Krisen sind sui generis psychologische Prozesse. Erstaunlich ist jedoch immer wieder, welche Geringschätzung diese Binsenweisheit in der kommunikativen Bewältigung von Krisen erfährt: Erst indem die unternehmensinternen und öffentlichen – oft unbewussten – psychologischen Prozesse zusammenwirken und eine ganz eigene Wirkung erzeugen, können „Blockaden“ verhindert, neue Handlungsoptionen aufgezeigt und offengelegt werden, die Unternehmen oft erst wirklich in eine Krise geführt haben.

### **Das Ziel der Krisenkommunikation: Entdramatisierung**

Ziel einer jeden Krisenkommunikation muss es sein, eine Krise zu entdramatisieren, die akute Lähmung zu überwinden und die eigene Handlungsfähigkeit wiederherzustellen. Flexibel agierende und durch Medientrainings geschulte Kommunikationsleute reichen hierfür nicht aus.

Tiefenanalysen von Krisensituationen zeigen, dass nicht nur offensichtliche Kommunikationsfehler, sondern vor allem auch die hoch wirksamen, aber verborgenen Wirkungsmechanismen der eigenen Produkte und Dienstleistungen, der Marke und der bisherigen Unternehmensgeschichte die positiven Erwartungen, aber auch die Vorbehalte und Befürchtungen der Öffentlichkeit bestimmen.

Von diesen einschränkenden Wirkungsmechanismen wissen die Unternehmen selbst in der Regel oft zu wenig. Quantitative Imageuntersuchungen führen nicht

selten zu verzerrten Bildern: Sie geben Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten vor und bewegen sich immer im Rahmen vorgegebener Szenarien. „Blinde Flecke“ und Kenntnisse über wichtige Prozesse der Meinungsbildung in der Öffentlichkeit lassen sich hierdurch nur schwer ermitteln.

So zeigen Analysen über die Atomkraft-Diskussion, dass der Versuch, die kontrovers geführte öffentliche Diskussion durch eine „Rationalisierung“ der Sicherheitsfragen, durch die Veröffentlichung von Statistiken und wissenschaftlichen Untersuchungen zu entdramatisieren, vor allem die ohnehin schon überzeugte Klientel erreicht hat.

Doch die wesentlichen Züge der öffentlichen Diskussion, die scheinbaren „Irrationalismen“ wurden als „fortschrittsfeindlich“ denunziert. Die Kritiker und Unentschiedenen fühlten sich nicht ernst genommen und ihre Vorbehalte gegen den Machbarkeitsglauben der Moderne wurden scheinbar bestätigt. Kraftwerksbetreiber sind Ingenieursunternehmen, und zur „Ingenieurslogik“ gehört die Sicherheit des Planbaren. So wurde öffentlich kommuniziert. In dieser Welt haben „irrationale Tiefendimensionen“ keinen Platz. Die öffentliche Stimmung wurde von einem Wirkungsfeld beherrscht, das, unzureichend analysiert, in der Diskussion strategisch nicht eingeplant war. Nach den Vorgängen um die Kraftwerke „Three Mile Island“ und Tschernobyl war diese Form der öffentlichen Diskussion, die ausschließlich auf die Ingenieurslogik setzte, diskreditiert. Die politischen Auseinandersetzungen und vor allem die Art, wie sie geführt wurden, hat letztendlich die Vorbehalte gegenüber der Großtechnologie bis heute verstärkt.

### **Krisengerede und Krisenkern**

Eine Unternehmenskrise ist sehr oft die Zuspitzung eines bestehenden Problems. Sie ist in der Regel kein plötzlich und isoliert auftretendes Ereignis, sondern der symptomatische Ausdruck eines schwelenden strukturellen Problems in einem Unternehmen oder in der Alltagskultur. Die fehlende Auseinandersetzung mit diesem Problem bereitet den Nährboden für den Ausbruch der Krise: Blinde Flecken, Tabus oder unbequeme Per-

spektiven engen die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens zunehmend ein.

Gefährlich wird die Krise vor allem durch Abwehrmechanismen Flucht oder Verdrängung. Problematische Reaktionsmuster wie Leugnung, Schuldzuweisungen oder Rationalisierungen sollen Krisen „ungeschehen machen“ oder „herunterkochen“. Solche Reaktionsmuster sind allerdings das eigentliche Verhängnis oder mentale Gefängnis, da sie die Handlungsfreiheit des Unternehmens drastisch einschränken. Unter der Oberfläche der expliziten Krise geht es oft um ein weitreichendes und tieferes Problem, das oft nicht wirklich wahrgenommen oder offen ausgesprochen, aber immer in der Öffentlichkeit mitbewegt wird.

Diese Tiefendimensionen bestimmen im Gegensatz zum öffentlichen „Krisengerede“ den eigentlichen „Krisenkern“, der wiederum die Dramaturgie des Ablaufs, als auch die öffentliche Auseinandersetzung mit der Krise bestimmt. Erfolgreiches Krisenmanagement setzt eine Kenntnis dieser Tiefendimensionen voraus – sonst läuft es Gefahr, fruchtlos zu bleiben oder sogar die Krise zu verschärfen.

### **Beispiel BSE: Von der Krise zum Skandalismus**

Die Anzahl der öffentlich wahrgenommenen Krisen nimmt zu. Schnell wird aus einer oft scheinbaren „Bagatelle“ eine „Krise“ konstatiert. Häufig verschwindet sie auch scheinbar wieder schnell aus der Öffentlichkeit, doch die wirklichen Hintergründe bleiben im Dunkeln – mit oft nachhaltigen Schäden für Unternehmen. „Rationale Erklärungen“ für dieses Phänomen sind schnell bei der Hand: Mal sind es die unersättlichen Medien mit ihrem „Hunger nach auflagensteigernden Katastrophenmeldungen“, mal ist es die fragile gesamtwirtschaftliche Lage, die für dieses Phänomen verantwortlich gemacht werden.

Der analytische Blick weist jedoch auf ein tief liegendes Phänomen hin, dass zunehmend den gesellschaftlichen Alltag bestimmt und in seiner Bedeutung weiter wachsen wird: der Skandalismus.

Er wuchert auf dem Bodensatz höchst wirksamer psychologischer Prozesse und

setzt ein von einer Krise betroffenes Unternehmen in schwer kalkulierbare gesellschaftliche und kulturelle Meta-Zusammenhänge: Die Diskussion um die Krise des Unternehmens uferf aus, sein Name taucht plötzlich in Zusammenhängen auf, die mit der ursprünglichen Krisensituation scheinbar kaum etwas zu tun haben.

Hintergrund des Skandalismus ist das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Orientierung in einer Alltagskultur, in der sinnstiftende Instanzen wie Kirchen, Familien, Parteien und Gewerkschaften an Einfluss verloren haben und im Prozess der Bildung von ethischen und moralischen Normen immer mehr zurücktreten. An die Stelle der „Sinninstanzen“ sind die Medien getreten: Sie entwickeln die Leitbilder, benennen die Beispiele, setzen die Maßstäbe. In der vehementen Auseinandersetzung mit scheinbaren und tatsächlichen Krisen werden im Skandalismus die gültigen Normen des Zusammenlebens überprüft oder in der Ablehnung von Produkten und Marken beispielsweise symbolische Bußhandlungen vollzogen. Im Skandalismus drängen die Tiefendimensionen von Krisen vehement an die Oberfläche.

Ein Beispiel ist die BSE-Krise: Obwohl sie schon jahrelang als schwelende Glut in der Öffentlichkeit einen Platz hatte, brach sie mit dem Einzug der Seuche nach Deutschland scheinbar plötzlich aus. Ihr Verlauf zeigt eindringlich, dass trotz der hohen Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens keine Vorbereitungen getroffen worden waren. Die Verbraucher reagierten mit einem Fleisch-Boycott. Von der plötzlichen Dimension dieser Reaktion waren vor allem der Handel und die Landwirtschaftsverbände doch sehr überrascht. Ein Kommunikations-Gau: Die ganzen offiziellen Abwiegelungen und Verdrängungen waren, trotz einer dreißigjährigen „Karriere“ von BSE, scheinbar über Nacht hinweggespült worden. Die Öffentlichkeit, die sich lange Zeit bereitwillig hatte „ruhigstellen“ lassen, änderte schlagartig ihr Konsumverhalten.

Die Tiefenanalyse der BSE-Krise zeigte ein überraschendes Ergebnis: Nicht die öffentlich diskutierte rationale Gefahr einer Infizierung mit der Creutzfeldt-

Jacob-Krankheit veranlasste die Konsumenten wirklich zu ihrem veränderten Verhalten, sondern mit dem Auftreten von BSE öffnete sich plötzlich ein Ventil für den tief sitzenden Ekel vor der heutigen Ernährungskultur und vor dem eigenen „Schuldgefühlen“: Bilder von Massentierhaltungen, Tiertransporten, der Verarbeitung von Tierleichen zu „Tiermehl“, die ganze Kadaverwirtschaft der Ernährungsproduktion bestimmte das psychologische Moment der Krise. Die Verbraucher fühlten sich schuldig, denn sie hatten die achtlose, beliebige und kritiklose Behandlung der Nahrungsmittel in ihrem eigenen Ernährungsverhalten in Kauf genommen, weil sie auf die billige und sorglose Versorgung nicht verzichten wollten.

Mit der Beruhigung des eigenen Gewissens durch kurzfristige Verhaltensänderungen, symbolischen Verzicht und dem Ruf nach halbherzigen politischen Reformen bewiesen die Verbraucher sich selbst gegenüber ihre eigene Handlungsfähigkeit – und kehrten nach kurzer Zeit zu ihren gewohnten Verhaltensweisen zurück. Der bequeme Versorgungsalltag und die Vermeidung einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensverhältnissen war unerschwellig immer das Ziel des Verbraucherverhaltens während der ganzen Krise.

Die BSE-Krise ist demnach keine „klassische Krise“, die nach dem Motto „Wir haben verstanden!“ zu veränderten Verhältnissen führt, sondern sie hatte als Skandalismus im Gegenteil eine systemstabilisierende Funktion – sie durfte nicht zu wirklichen Veränderungen (die durch Preissteigerungen hätten „erkaufte“ werden müssen) führen.

### **Im Vorfeld: Bedingungen für den Eintritt von Krisen werden öffentlich verhandelt**

Eine Krise geht vielfach mit einer Verletzung von gesellschaftlichen Normen einher – Normen, die in den Medien zunehmend zur Disposition gestellt und neu ausgehandelt werden. Was gestern noch ein Störfall war, kann morgen schon eine Krise sein. In der Öffentlichkeit spielt es oft nur eine marginale Rolle, welche Normen der Gesetzgeber aufgestellt hat.

Legal handeln und öffentlich anerkannt zu werden, sind zunehmend zwei verschiedene Dinge. Diese Entwicklung stellt vor allem die Krisenkommunikation vor große Herausforderungen, sie verlangt sehr gute Kenntnisse gesellschaftlicher Strömungen und eine hohe Fähigkeit zur Analyse.

### **Krise als Chance**

Die Krise hat jedoch auch ein zweites Gesicht: Sie ist die Chance zur wirklichen Veränderung. Ohne Krise gibt es keine Weiterentwicklung. Krisen sind oft genug der entscheidende Anstoß zur Selbstbesinnung, zur Qualitätsverbesserung, zur Eliminierung unproduktiver Routinen, zur intensiven Auseinandersetzung mit geänderten Verhältnissen in der Umwelt, zur produktiven Auseinandersetzung mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Krisenkommunikation wird von vielen Unternehmen heute in der Regel als passive Reaktion auf einen Vorfall verstanden. Dieses Konzept greift zu kurz. Krisenmanagement ist Chancenmanagement. Vieles, was noch vor wenigen Jahren als Krisenszenario bezeichnet wurde, prägt heute den Alltag in vielen Unternehmen: Schnelle Veränderungen in den Märkten, verkürzte Produktzyklen, eine wachsende Abhängigkeit von fernem und fremden Entwicklungen verstärkt die Unübersichtlichkeit und das Gefühl der latenten Bedrohung.

Die besondere Herausforderung aller Kommunikationsverantwortlichen liegt in der Notwendigkeit, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und die damit verbundenen Risiken und Ängste professionell zu bewältigen.

### **Das Paradox des Hamsterrades**

Eine Reihe von Untersuchungen in mittelständischen Firmen weist auf ein scheinbares Paradox hin: Gerade in kritischen Situationen, die hohe Flexibilität und „neues Handeln“ zwingend notwendig machen, verstärken Unternehmer und ihre verantwortlichen Mitarbeiter ihre Entscheidungsstärke – im Alltagsgeschäft! Das eigentlich Notwendige wird ausgeblendet. Das ist menschlich verständlich, das gibt Halt in ohnehin labilen Situationen und bietet eine probate Möglichkeit, vorhandene Ängste durch ver-

mehrte Anstrengungen scheinbar erfolgreich zu bewältigen. Und so laufen die Dinge oft scheinbar weiter wie bisher – mit einem immer höheren persönlichen Einsatz.

Doch die Anstrengungen ähneln dem Lauf eines Hamsters in seinem Käfig. Letztendlich kommt nichts von der Stelle und irgendwann ist eine „latente Krise“ letztendlich immer so weit, dass die Krisensymptome evident werden. Die Krise bricht aus und mit ihr die Begleitumstände, die eigentlich vermieden werden sollten, die Lähmung, die Bedrohung, der öffentliche Schaden. Doch in dieser Situation fehlt es den handelnden Menschen dann oft an Energie, an kreativen Elan und an psychischer Stabilität: Grundvoraussetzungen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise, für die notwendige Nachbereitung und den erfolgreichen Neustart unverzichtbar sind.

### **Im Krisenfall: Handeln und Wissen, was man tut**

Grundlage einer erfolgreichen Krisenbewältigung und -strategie, die auch die entscheidenden psychologischen Wirkungsfaktoren einschließt, ruht auf einem Konzept von gleichzeitiger Prozessgestaltung und Prozessreflexion. Die erfolgreiche Krisenbewältigung hat sich schon im Vorfeld mit möglichen Krisenfeldern auseinander gesetzt und fußt auf ausgearbeiteten und trainierten Handlungsoptionen. Sie ist zu einer aktiven Gestaltung der Krise bereit, denn sie sieht diese nicht nur als Gefahr, sondern als Chance für Veränderungen. Die analysierten Tiefendimensionen der Krise werden hierbei zum strategischen Ansatzpunkt, an dem sich auch die Evaluation der eingeleiteten Maßnahmen auszurichten hat.

### **Nach der Krise ist vor der Krise**

Besonderes Krisenpotenzial ergibt sich, wenn Krisen scheinbar überwunden und Konsequenzen aus den vergangenen, belastenden Vorgängen zu ziehen sind: Oft erschöpfen sich diese in halbherzigen Aktionismen, in formalen Planspielen oder im Einsatz von Arbeitsgruppen, die ohne Esprit vor sich hin tagen, im Austausch von Mitarbeitern und in der Feststellung persönlicher Verantwortlichkeiten („Bauernopfer“).

Eine genaue Analyse, was die Krise eigentlich für das Unternehmen bedeutet, welche „blinden Flecken“ und „unbequemen Perspektiven“ durch die Ereignisse sichtbar wurden, unterbleibt. Das ist wiederum menschlich verständlich, denn Krisen sind mühsam und anstrengend, kosten Geld, belasten Beziehungen in einem Unternehmen und die Tagesgeschäfte stauen sich. In einer solchen Situation tut die Wunschvorstellung gut, durch die Wiederaufnahme der gewohnten Routinen, die Krise wie einen bösen Traum, wie einen plötzlichen Unfall oder einen böswilligen Anschlag erscheinen zu lassen. Doch hierin liegt eine besondere Gefahr: Zweimal in eine Krise zu schlittern, verzeiht die Öffentlichkeit einem Unternehmen nicht. Für menschliche Hintergründe, besondere Belastungen und Unzulänglichkeiten des Managements hat sie noch nie Verständnis gehabt.

**Zusammenfassung: Krisenbewältigung und Krisenkommunikation als psychologisches Wirkungsfeld**

Strategiefindung im Krisenfall, konkrete Maßnahmen der Krisenbewältigung und die Krisenkommunikation werden nicht nur durch wirksame und zum Teil unbewusste psychologische Faktoren bestimmt, sondern sie benötigen auch wirksame professionelle psychologische Unterstützung.

Dieses gilt nicht nur für den akuten Krisenfall, sondern für alle drei Phasen einer Unternehmenskrise, für die Analysen und Handlungsoptionen entwickelt werden müssen.

*Latente Krisenphase (keine erkennbaren Krisensymptome)*

- Entwicklung einer Kritik- und Konfliktkultur hinsichtlich Tabus, blinder Flecken, Routinen.
- Qualitative Bestimmung und Analyse von Krisenfeldern und deren Tiefendimensionen.
- Unterstützung bei der Entwicklung wirksamer Tools.

*Akute Krisenphase*

- Persönliches Coaching der handelnden Personen.
- Ad-hoc-Reflektion.
- Prozessbegleitung und -beratung: Analyse von Tiefendimensionen, Evaluationen.

*Nach Krisenphase / Latente Krisenphase*

- Analyse und Reflexion: Blinde Flecken, Schwachstellen, Tabus.
- Analyse eigener Veränderungen im Unternehmen durch die Krise.
- Produktive Umgestaltung von potenziellen internen Krisenherden.
- Entwicklung von psychologisch stimmigen Ansatzpunkten interner Veränderungen.
- Entwicklung stimmiger und wirksamer Handlungsoptionen.

Krisen werden heute im Wesentlichen von psychologischen Wirkungen determiniert: Wer sich nicht darauf vorbereitet, wer sich nicht mit den Tiefendimensionen seines Produktes, seiner Marke und des gesamten Wirkungsfeldes seines Unternehmens beschäftigt, läuft Gefahr, blind und unvorbereitet in die nächste Krise zu stolpern.

Die profunde psychologische Analyse, die Entwicklungen stimmiger Handlungsoptionen und das Training der eigenen Kompetenz bietet bereits im Vorfeld die Möglichkeit, sich durch Weiterbildung, Trainings, Workshops und individuelle, forschungsgestützte Beratung für den „Fall der Fälle“ zu rüsten.

Quelle:

Möhrle, Hartwin (Hg.):

Krisen-PR. Krisen erkenne, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main, 2004.