

**Martin Zechner**

STRATEGIE & COACHING



## **Individualausbildung „Krisenkommunikation“**

**Krisen sinnvoll und effizient bewältigen**

Martin Zechner GmbH  
Firmenbuch Nr.: 323876p  
UID: ATU64802315  
Bankverbindung: RLB Steiermark  
IBAN: AT51 3800 0000 0518005

**BÜRO GRAZ:**  
Leechgasse 29, 2. Stock, 8010 Graz

**BÜRO WIEN:**  
Hollandstraße 18, 1020 Wien

mz@martinzechner.at  
www.martinzechner.at



Foto: Elbe-Jetzel Zeitung

## Back to the Roots

**Jahrzehntelang führte man die ehemals größte Bank der Welt nach dem „Gordon Gekko – Prinzip“ und manövrierte sich dadurch von einer Krise in die nächste. Nun soll die Deutsche Bank wieder zu einer Bank alten Stils umgebaut werden. Es offenbart sich ein Problem dynamischer Komplexität.**

Christian Sewing hat sich durchgesetzt. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, die sich bis vor wenigen Jahren noch als größte Bank der Welt bezeichnen durfte, hat, genau 454 Tage nach seinem ersten Auftritt als neuer Unternehmenslenker, grünes Licht für seinen umfassenden Sanierungsplan bekommen. Selbst der mächtige Aufsichtsratsvorsitzende Paul Achleitner, dem Vernehmen nach Fürsprecher des jahrelang dominierenden Investmentbankings, war auf Linie gebracht worden. Denn am Nachmittag des 7. Juli 2019, einem Sonntag, beschloss der Aufsichtsrat der Deutschen Bank AG ein umfassendes Sanierungsprogramm, welches das Institut aus seiner jahrelangen Krise befreien und wieder zu neuer Marktkraft führen soll.

### **Ein steiniger Weg und Bruch mit der Vergangenheit**

Der Weg dorthin ist steinig, verlangt dieser eine konsequente Rückbesinnung auf längst vergessene, alte Kernkompetenzen und von nun an dem über Jahrzehnte hinweg gehypten Investmentbanking – von den Kommunikationsverantwortlichen wohl dosiert ab sofort als „globaler Aktienhandel“ tituliert – auf gut norddeutsch

„Tschüss“ zu sagen. Sewing spricht daher von einer „Wiederbelebung der traditionellen Werte“ und dass die Bank wieder stärker ihre Mission zu erfüllen hat.

## **Krise multifaktorieller Dimension**

Kaum eine Unternehmenskrise bietet ein derart großes Portfolio zur Analyse wie jene der Deutschen Bank, deren multifaktorielle Dimension über Jahre hinweg zum Vertrauens- und Wertverlust geführt hat. Wie kein zweites Beispiel offenbart sie die Schwächen menschlicher Entscheidungsmuster und zeigt auf wie die Antreiber Gier und Hybris unweigerlich als Krisenbeschleuniger wirken. Sie zeigt das Versagen des Managements und wie eine deplatzierte Informations- und Kommunikationspolitik Mensch und Marke kontinuierlich beschädigen kann.

In der Komplexitätsforschung kann man die Krise der „Deutschen“ als „Problem dynamischer Komplexität“ einordnen. Dieses liegt dann vor, wenn Ursache und Wirkung zeitlich deutlich auseinander liegen. Deshalb lohnt sich im Fall der Bank ein Blick zurück in die Vergangenheit, nämlich in das Jahr 1989. Damals entschied sich das Frankfurter Institut dazu in das globale Investmentbanking einzusteigen und den unternehmerischen Schwerpunkt ab sofort dort zu setzen.

Diese Bemühungen gipfelten im Erwerb des amerikanischen Hauses „Bankers Trust“ im Jahr 1999. Damit war es vorbei mit der Regionalliga, man sah sich dazu bestimmt in der weltweiten Champions League den Führungsanspruch zu stellen. Dass der zwischenzeitliche Erfolg dieser Strategie teuer erkaufte war, bekam man erst in den letzten Jahren zu sehen. Denn je länger die Fortdauer und komplexer die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind, umso stärker steigt der Komplexitätsgrad an. Damit verbunden ist nämlich ein immer größer werdender Zusammenhang innerhalb des Systems und dessen gegenseitige Vernetzung.

Es werden erst die nächsten Jahre zeigen, ob die nun eingeschlagene Strategie den jahrelang systembestimmenden Teilbereich aufzugeben, das Unternehmen noch aus der jahrelangen periodischen Krise retten kann. Kurt Lewin, Gestaltpsychologe und Begründer der Aktionsforschung meinte: „Man kann ein System nicht verstehen, so lange man es nicht verändert.“ Das gilt vor allem für Unternehmen in der Größenordnung der Deutschen Bank.

Den vollständigen Artikel finden Sie unter:

<https://krisenkompass.at/und-tschuess-gordon/>



## Herausfordernde Situationen sinnvoll bewältigen

Der Fall der Deutschen Bank zeigt: Krisen sind immer vielschichtig, dynamisch und schwer zu kontrollieren. Gerade der – aufgrund des hohen Vernetzungsgrades von Gesellschaft und Wirtschaft – steigende Komplexitätsgrad der Systeme führt immer häufiger zu scheinbar unlösbaren, multifaktoriellen Krisenereignissen.

Als Führungskraft, BeraterIn oder Kommunikationsverantwortliche(r) sind sie damit konfrontiert schwierige Themen federführend zu lösen oder sind in die Lösung komplexer Fragestellungen involviert. Häufig sind diese relevant für die Öffentlichkeit und haben damit einen direkten Einfluss auf das Unternehmensimage.

Vermutlich haben sie die speziellen Mechanismen dieser kritischen Situationen bereits kennengelernt. Sie haben dabei festgestellt, dass das Maßnahmenportfolio regulärer Lösungs- und Kommunikationspolitik nicht ausreicht.

Sie möchten daher die Gesetzmäßigkeiten des Risikos und der Krise besser kennenlernen und Lösungsansätze entwickeln, die in Ausnahmesituation wirken.

Krisensituationen erfordern aufgrund ihrer Individualität flexibles und überlegtes Handeln in Zeiten höchster Anspannung. Die Individualausbildung leistet einen Beitrag dazu Verständnis, Lösungsfähigkeit und Belastbarkeit in Ausnahmesituationen zu verbessern.

Neben interaktiver Theorievermittlung umfasst die Methodik praktische Arbeiten, Fall-Analysen, Diagnose-Tools, Literaturstudium und Reflexion. Zu Ihrer fachspezifischen Vertiefung können Sie die Inhalte eines Modules selbst auswählen. Bis zum Abschluss der Ausbildung arbeiten Sie an einem Krisenkonzept, das idealerweise eine aktuelle Themenstellung aus ihrem Arbeitsumfeld thematisiert.

Sollten während der Ausbildung aktuelle Themenstellungen aus ihrem Arbeitskontext auftreten, können diese thematisch eingebunden werden.

## Übersicht:

- Individualausbildung mit max. zwei TeilnehmerInnen (Tandemprogramm) aus einem Unternehmen/Organisation
- 6 fünfstündige Module und ein ganztägiges Modul in einem Zeitraum von einem halben Jahr
- Spezialisierungsmöglichkeit im „Wahlmodul“
- Abschluss jedes einzelnen Moduls durch einen Praxisteil
- Flexible Termingestaltung
- PCM-Auswertung zum Kommunikations- und Stressverhalten
- Zielgruppe: Kommunikationsverantwortliche, Führungskräfte, BeraterInnen
- Entwicklung eines Krisenkommunikationskonzeptes
- Umfangreiche Krisensimulation und Konzeptpräsentation im letzten Modul
- Ausbildungsort: Graz
- Abschluss: „Senior Crisis Expert“
- Ausbildungsleitung:

**Martin Zechner** ist ein österreichischer Strategieberater und Führungskräftecoach. Im Rahmen seiner Berufslaufbahn wirkte er bei mehr als 300 Risiko- und Krisenprojekten sämtlicher Komplexitätsgrade im In- und Ausland (Deutschland, Schweiz, Slowenien, Kroatien, Großbritannien und USA) mit. Er ist Autor und Co-Autor zahlreicher Publikationen zu Fragen der Informationsgesellschaft und lehrt am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der Montanuniversität Leoben.

## **Inhalte und Ablauf:**

### **Modul 1: „Grundlagen der Krisentheorie“**

- Krisentheorie
- Krisenmechanismen
- Praxis: Krisenfall zur Anwendung

### **Modul 2: „Risikoanalyse“**

- Risiken
- Szenariotechnik
- Praxis: Krisenfall zur Anwendung

### **Modul 3: „Praxismodul“**

- Krisentools
- Frühwarnung
- Praxis: Frage- und Antwortszenarien

### **Modul 4: „Der Mensch in der Krise“**

- Menschliche Krisenmechanismen und Krisencoaching
- Interne Kommunikation
- Praxis: Process-Communication-Model (PCM)

### **Modul 5: „Cyberkriminalität“**

- Cyberkriminalität
- Data Breach Notification
- Praxis: Deep Web

## **Modul 6: „Fachspezifisches Modul“**

Dieses Modul ist ein Wahlmodul. Sie entscheiden selbst, in welchem Fachbereich Ihre vertiefende Ausbildung stattfindet.

Folgende fachspezifische Module können ausgewählt werden:

- Katastrophenkommunikation
- Krankenhauskommunikation / kritische Infrastrukturen
- UVP, umweltrechtliche Verfahren/Großprojekte/Industrie
- Restrukturierungskommunikation
- Transaktionen, Fusionen und Veränderungsprozesse
- Rechtliche Verfahrensbegleitung („Litigation“)
- Wirtschaftskriminalität / Compliance

## **Modul 7: „Krisensimulation“ und „Disputation“**

- Komplexitätstheorien
- „Presencing“
- Krisensimulation
- Konzeptpräsentation



## Organisation und Kosten:

Die gesamte Ausbildung umfasst einen Zeitraum von ca. 6 Monaten. Sollte eine weite Anreise nach Graz erforderlich sein, können – aus Gründen der Zeitökonomie - zwei Module an hintereinander folgenden Tagen abgehalten werden.

Neben der Absolvierung der einzelnen Module ist ein begleitendes Literaturstudium und Selbstreflexion erforderlich.

Im Vorfeld zum vierten Modul erfolgt ein PCM-Test. Das auf die - von dem amerikanischen Psychiater und Psychoanalytiker Eric Berne begründete - „Transaktionsanalyse“ aufbauende und vom Psychologen Talbi Kahler für die NASA entwickelte „Process Communication Modell“ erhebt und analysiert Ihr derzeitiges Kommunikationsmodell. Es liefert praktisch anwendbare Werkzeuge für das persönliche Krisen- und Distressverhalten.

Die Kosten jedes einzelnen Moduls betragen netto 950 €. Wenn Sie sich dazu entschließen das Programm zu zweit zu absolvieren, entfallen auf die zweite Person 50 Prozent der Modulkosten. Für den PCM-Test entstehen Kosten von netto € 255.