

Rudolf Lütke Schwienhorst | Heike Nettelbeck

# Führung in Krisensituationen

Von Leadership-Persönlichkeiten lernen  
und Krisen erfolgreich managen

A hand is shown placing a wooden block on a row of other blocks, symbolizing crisis management. The background is a solid red color with a wavy, white, grid-like pattern overlaid on it.

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[1 Krise - was ist das und wer braucht das?](#)

[1.1 Kernbotschaften zur Krise](#)

[1.2 Das Dilemma vom schnellen und langsamen Denken](#)

[1.3 Die Krise als Phase des Übergangs](#)

[1.4 Fallbeispiel: R+V Versicherung AG - Gespräch mit Dr. Norbert Rollinger](#)

[2 Krise als subjektive Entscheidung](#)

[2.1 Die Krise ansagen](#)

[2.2 Der Nutzen aus der Krise](#)

[2.3 Die Krise als Zeit der Ver\(un\)sicherung](#)

[2.4 Das Krisenerleben als existenzielle Bedrohung](#)

[2.5 Die Krise als Resilienzprüfung](#)

[2.6 Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG - Gespräch mit Marcus A. Wassenberg](#)

[3 Die Bedeutung von Führung in der Krise](#)

[3.1 Führung in Notfallsituationen](#)

[3.2 Soziale Führung](#)

[3.3 Fallbeispiel: Investitionsbank Berlin - Gespräch mit Dr. Jürgen Allerkamp](#)

[4 Charakter und Charakterprüfung in der Krise](#)

[4.1 Zum Begriff Charakter](#)

[4.2 Die Haltung prägt das Verhalten](#)

[4.3 Intensive Charakterprüfungen in der Krise](#)

[4.4 Gefühlte Ausweglosigkeit](#)

[4.5 Die Suche nach dem guten Charakter](#)

[4.6 Die Ebene der Gedanken](#)

[4.7 Zwölf Dimensionen des Charakters](#)

[4.8 Passung der Charaktere auf allen Ebenen](#)

[4.9 Selbstreflexion zur Objektivierung des Geschehens](#)

[4.10 Fallbeispiel: Otto Group GmbH & Co. KG - Gespräch mit Alexander Birken](#)

## [5 Krise als Angstausröser](#)

[5.1 Existenzängste durch Krisen](#)

[5.2 Die Frage nach der beruflichen und finanziellen Zukunft](#)

[5.3 Glaubenssätze als Angst-Trigger](#)

[5.4 Haftung und Strafverfolgung als reale Bedrohung](#)

[5.5 Fallbeispiel: Der Europäische Hof Hotel Europa Heidelberg GmbH - Gespräch mit Dr. Caroline von Kretschmann](#)

## [6 Krisenbewertung und -diagnose](#)

[6.1 Der Chor der Kassandren und die grauen Schwäne](#)

[6.2 Operative und strategische Krisen](#)

[6.3 Diagnose strategischer Krisen](#)

[6.4 Logiken der Abweichungsanalyse in der Krise](#)

[6.5 Setzung von Prämissen auf fünf Ebenen](#)

[6.6 Strategische Krisen erster und zweiter Ordnung](#)

[6.7 Diagnose der operativen Krise](#)

[6.8 Vorgehen zur Sanierung](#)

[6.9 Fallbeispiel: VR Payment GmbH - Gespräch mit Manfred Lund](#)

## [7 Rollen in der Krise](#)

[7.1 Vom Ende der Helden](#)

[7.2 Vom Ruf nach dem starken Mann in der Krise](#)

- [7.3 Kritische Rollen im Krisenteam](#)
- [7.4 Rekrutierung des Krisenteams](#)
- [7.5 Aufträge und Befehle zur Koordination](#)
- [7.6 Teamstart als Probestühne](#)
- [7.7 Entwicklung des Teams in der Krise](#)
- [7.8 Werkzeuge der Entwicklung für das Team](#)
- [7.9 Fallbeispiel: CWS-boco International GmbH  
- Gespräch mit Adriana Nuneva](#)

## [8 Strukturen für die Krise](#)

- [8.1 Strukturen des Versagens](#)
- [8.2 Strukturen für strategische und operative Krisen](#)
- [8.3 Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung](#)
- [8.4 Ein Spektrum von Organisationsformen](#)
- [8.5 Zentrale und dezentrale Einheiten](#)
- [8.6 Fallbeispiel: C.D. Wälzholz GmbH & Co. KG -  
Gespräch mit Dr.-Ing. Hans-Toni Junius](#)

## [9 Emotionen, Problemtypen und Systemdynamiken in der Krise](#)

- [9.1 Emotionale Intelligenz für die Krise](#)
- [9.2 Kategorisierung von Problemen](#)
- [9.3 Systemisches Denken für die Krise](#)
- [9.4 Fallbeispiel: Lapp Holding AG - Gespräch  
mit Georg Stawowy](#)

## [10 Handlungssteuerung in der Krise](#)

- [10.1 Die Lage einstufen](#)
- [10.2 Die Lage eingrenzen](#)
- [10.3 Die Details und das Gesamtbild erkennen](#)
- [10.4 Die Situation erklären](#)
- [10.5 Optionen entwickeln](#)
- [10.6 Entscheiden](#)
- [10.7 In die Lage eingreifen](#)
- [10.8 Ergebnisse entdecken](#)
- [10.9 Fallbeispiel: Sparkasse Nürnberg -  
Gespräch mit Dr. Matthias Everding](#)

## [11 Kommunikation in der Krise](#)

**11.1 Kommunikation als Werkzeug der Krise**

**11.2 Eckpunkte der Kommunikation**

**11.3 Erfahrungsregeln der  
Krisenkommunikation**

**11.4 Fallbeispiel: MLP SE - Gespräch mit Dr.  
Uwe Schroeder-Wildberg**

**12 Krise als Turbo für Entwicklung**

**12.1 Krise und Konflikt**

**12.2 Lebensereignisse als Metaphern der  
Entwicklung**

**12.3 Resilienz als Zielpunkt der Entwicklung**

**12.4 Bausteine der Resilienz**

**12.5 Fallbeispiel: HEAG Holding AG - Gespräch  
mit Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend**

**13 Für die akute Krisensituation: Zehn  
Handreichungen zur Führung**

**Danksagung**

**Literaturverzeichnis**

**Stichwortverzeichnis**

**Die Autoren**

# **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch nur die männliche Form des Substantivs verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http://dnb.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-5643-2	Bestell-Nr. 10843-0001
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-5644-9	Bestell-Nr. 10843-0100
<b>ePDF:</b>	ISBN 978-3-7910-5645-6	Bestell-Nr. 10843-0150

Rudolf Lütke Schwienhorst/Heike Nettelbeck

### **Führung in Krisensituationen**

1. Auflage, Oktober 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Monster Ztudio, Adobe Stock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die

der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/ Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

# Vorwort

Während ich diese Zeilen schreibe, scheint die Weltgemeinschaft die Corona-Krise noch lange nicht überwunden zu haben, erscheinen die globalen Auswirkungen des Klimawandels immer gravierender – und vor Kurzem wurde nach knapp achtzig Jahren Frieden wieder Krieg in Europa eröffnet.

Trotz alledem hilft es nichts und niemandem, deswegen zu resignieren. Vielmehr gilt es, die Augen für die Realität zu öffnen und sich der Herausforderung zu stellen, unter Einbeziehung der unterschiedlichsten Interessen für möglichst alle Beteiligten tragfähige Lösungen zu entwickeln. Das geht am ehesten, wenn jede und jeder im eigenen Verantwortungsbereich ihren und seinen Teil dazu beiträgt.

Ich selbst stand 13 Jahre lang als Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG an der Spitze eines von konjunkturellen und strukturellen Krisen gebeutelten Unternehmens. Und ich weiß, was es bedeutet, Tausende von Arbeitsplätzen abbauen zu müssen – sowohl unternehmerisch, aber insbesondere auch als Mensch.

Heike Nettelbeck und ich haben die damit verbundenen Erfahrungen, Erlebnisse und Erkenntnisse in einem sehr persönlichen Dialogbuch aufgearbeitet, das im Jahr 2020 kurz nach Ausbruch der Pandemie erschienen ist. Dabei ging es uns nicht nur darum, Fachwissen zum Krisenmanagement zu erarbeiten, sondern vor allem, Mut zu machen.

Mut, auch in persönlich schwierigen Situationen die eigenen Gefühle zu zeigen. Mut, auf andere zuzugehen und empathisch zu sein. Mut, andere Perspektiven einzunehmen

und mit Ambiguitäten umzugehen. Mut, die eigene Meinung zu äußern und sich nicht von vermeintlichen Autoritäten oder bestehenden Hierarchien einschüchtern zu lassen. Mut, eigene Fehler zuzugeben und gemeinsam daraus zu lernen. Mut, anderen Unterstützung anzubieten und selbst um Hilfe zu bitten. Mut, auch in unsicheren und bedrückenden Zeiten, optimistisch zu bleiben, den Humor zu behalten und auch die kleinen Freuden des Lebens zu genießen.

Wir haben zu unserem Buch sehr viel positives Feedback bekommen. Zu mir kamen Menschen, die sagten, dass sie noch nie einen Topmanager getroffen hätten, der so offen und ehrlich über seine Gedanken und Gefühle in einer so schwierigen Situation aus einer so exponierten Position gesprochen hätte. Auch das hat zugegebenermaßen Mut erfordert.

Umso glücklicher macht es mich zu sehen, dass dieser Mut anscheinend ansteckend war. Ich war begeistert, als Heike Nettelbeck mir erzählte, dass sie unser Buchprojekt gemeinsam mit Rudolf Lütke Schwienhorst in Form eines Forschungsprojekts auf eine breitere Basis stellen und die grundlegenden Erfolgsfaktoren für das Führen in Krisensituationen herausarbeiten möchte. Und ich bin beeindruckt, was dabei herausgekommen ist.

Insbesondere hat mich die inhaltliche Tiefe und große Offenheit in den mit den Vorständen und Geschäftsführern geführten Gespräche sehr berührt. Sicherlich hängt das auch damit zusammen, dass mit Heike Nettelbeck und Rudolf Lütke Schwienhorst zum einen zwei sehr kompetente und erfahrene, zum anderen aber auch sehr feinfühlige und empathische Interviewpartner den entsprechenden Rahmen bereitet haben.

Aber auch die Unternehmenswelt scheint sich in den über zwei Jahren Pandemie nicht nur in puncto digitale Transformation, sondern auch in Bezug auf die von den

Führungskräften vorgelebte Offenheit, Lernfähigkeit und Bereitschaft, sich als Mensch zu zeigen, stark weiterentwickelt zu haben. Häufig ist in den Interviews von Kulturwandel die Rede, den die Organisationen neben innovativen Geschäftsmodellen, digitalen Prozessen, flachen Strukturen und modernen Systemen benötigen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Ein solcher Kulturwandel muss bewusst initiiert und von echten Leadership-Persönlichkeiten vorgelebt werden.

Ich freue mich sehr, dass ich in diesem Buch viele Vorbilder für Kulturwandel kennengelernt habe. Und es macht mich glücklich, dass sich das Unternehmen, mit dem ich mein Leben lang »verheiratet« war, auch in diesem Buch wiederfindet und mit den jetzigen Unternehmenslenkern den Weg aus der Krise gefunden zu haben scheint. Die Heidelberger Druckmaschinen sind für mich ein Symbol dafür, dass es immer irgendwie weitergeht – wenn auch vielleicht in eine andere Richtung (hier bspw. auch mit E-Ladestationen statt nur mit Druckmaschinen), aber immer mit Menschen, die einen Sinn in ihrem Tun sehen und sich mit Leidenschaft und Kompetenz für das große Ganze engagieren.

Da ich selbst mittlerweile nicht mehr im Berufsleben stehe und nur noch ehrenamtlich aktiv bin, habe ich neben den Krisenmanagement-Tipps für den Unternehmenskontext auch die vielen, in dem Buch versteckten Impulse für den persönlichen Umgang mit den großen, globalen Krisen sowie den kleinen, alltäglichen Herausforderungen mit hohem Interesse gelesen.

Und auch in diesem Zusammenhang möchte ich betonen: Auch wenn man das Gefühl hat, die großen Krisen in der Welt überhaupt nicht beeinflussen zu können, so hat man doch immer die Möglichkeit, die eigene Haltung zu beeinflussen und sein eigenes Fühlen, Denken und Handeln zu ändern. Ich bin davon überzeugt, dass Sie, liebe Leserin

und lieber Leser – so wie ich auch – hierfür in diesem Buche  
viele Handreichungen bekommen.

Walldorf, im April 2022

Bernhard Schreier

# Einleitung

Vor drei Jahren galt Führung in der Krise als Randthema für die bedauernswerten Führungskräfte und Mitarbeitenden, die mit ihren Unternehmen in die Krise geraten waren. Vor zwei Jahren avancierte dieses Randthema mit der Pandemie zum globalen Fokusthema und seit diesem Jahr gewinnen immer mehr Menschen den Eindruck, dass die Krise dabei ist, sich für die kommenden Jahre als Dauerthema einzunisten.

Die zunehmend krisenhaften Verhältnisse treffen auf eine Wirtschaft und Gesellschaft, die zum Teil schlecht vorbereitet ist. Nur wenige Verantwortliche und Privatpersonen haben sich in den guten Zeiten der Gegenwart auf den mühsamen Weg gemacht, Gedanken und Gefühle in mögliche schlechte Zeiten der Zukunft zu investieren. Und vermutlich sind es besonders die mit einer Krise verbundenen ungunen Gefühle, die eine Auseinandersetzung mit dem Thema in angemessener Breite und Tiefe verhindert haben. Denn bei einer Krise geht es immer auch um Leben und Tod – und wer setzt sich schon gern ohne Not mit existenziellen Fragen auseinander.

Wenn man dies aber tut, entdeckt man, dass wir zwar vieles über unsere Existenz wissen, aber bescheiden wenig darüber, wie wir mit Situationen umgehen sollen, in denen uns der Verlust derselben droht. Und das geschieht immer wieder auf verschiedenen Ebenen.

Mit diesem Buch wollen wir einen Beitrag dazu leisten, ein wenig Licht ins Dunkel der Abgründe einiger existenzieller Fragen auf drei Ebenen zu bringen:

- auf der Ebene des Individuums,

- der Ebene des Teams und
- der Ebene der Organisation,

die jeweils auf vielfältige Art und Weise miteinander verflochten sind. Wir tun das aus der pragmatischen Perspektive derjenigen, die nach Erfahrungswerten für Führungskräfte suchen, die vor der Herausforderung stehen, ihre Organisation, ihr Team, die ihnen anvertrauten Mitarbeitenden und nicht zuletzt auch sich selbst durch schwierige Zeiten führen zu wollen und zu müssen.

Diese Erfahrungswerte fanden wir zum einen bei knapp 20 Vorständen und Geschäftsführern, denen es gelungen ist, ihre Organisationen erfolgreich durch die Pandemie zu führen. Sie konnten uns in sehr persönlichen Gesprächen (die im Zeitraum von März bis Mai 2021 geführt wurden) von ihren Erlebnissen in der Krise berichten, die nach rund einem Jahr Krisenmanagement frisch genug waren, um noch nicht verklärt zu sein, und gleichzeitig lang genug her, um eine distanzierte Reflexion der Akutsituation zu ermöglichen. Als zusätzlichen Fundus für die benötigten Erfahrungswerte haben wir selbstverständlich die Literatur zu Rate gezogen und unsere eigenen Erfahrungen aus Management, Beratung und Wissenschaft angezapft und dabei ein breites Spektrum an Quellen zu unserer Inspiration genutzt.

Die gesuchten und gefundenen Erfahrungswerte und weiterführenden Ideen zur Führung in Zeiten der Krise rekurrieren immer wieder auf systemische Konzepte der Gestaltung von sozialen Systemen. Denn diese erweisen sich besonders in der Krise als Instrumente, die es verbieten, nach trivialen und generischen Lösungen für spezifische und komplexe Herausforderungen zu suchen. Vielmehr kann und muss es immer wieder darum gehen, hochkomplizierte und hochdynamische Situationen im Einzelfall so rasch wie möglich so weit zu durchschauen, dass für die Akteure ein zielgerichtetes und sinnstiftendes

Handeln wieder möglich wird. Denn das ist das hochkritische Definitionselement jeder Krise, dass vieles von dem, was gestern noch als verständlich und sinnvoll erschien, dies heute nicht mehr ist.

Da Menschen aber als sinnsuchende Lebewesen unterwegs sind und sich glücklicherweise im Allgemeinen schwertun, ohne Sinn und Verstand zu handeln, ist in der Krise die Rückeroberung der Deutungshoheit für die Situation auf allen drei angesprochenen Ebenen von entscheidender Bedeutung. Dazu werden zunächst Daten benötigt, die in der Krise jedoch zuallererst zur Mangelware werden. Zudem bedarf es neuer Bezugsrahmen. Denn die Bezugsrahmen, die für das Handeln im »normalen« Alltag nützlich und hilfreich sind, erweisen sich in der Krise häufig als ungeeignet, um Hypothesen für deren Erklärung bereitzustellen. Vielmehr stehen die vorher bewährten Denkmodelle und Methoden in der Krise plötzlich im Verdacht, zu ihrer Entstehung beigetragen zu haben.

In diesem Sinne ist es auch unser Anliegen, mit diesem Buch zusätzliche Bezugsrahmen und Denkmodelle bereitzustellen, die es unseren Leserinnen und Lesern ermöglichen mögen, die nächste Krise noch besser zu bewältigen als die letzte – sei es als Individuum oder aber als Teil eines Teams und einer Organisation bzw. sogar als die dafür verantwortliche Führungskraft.

Denn bei allen Unsicherheiten, die mit einer Krise einhergehen, sind zwei Erkenntnisse sehr sicher: Erstens kommt die nächste Krise und zweitens sind diejenigen dann besser dran, die sich vorbereitet haben. Es würde uns mit Sinn erfüllen, wenn wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, mit diesem Buch ein paar entscheidende Impulse dazu liefern könnten.

# 1 Krise - was ist das und wer braucht das?

*Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen.*

*Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.*

John F. Kennedy

Braucht irgendjemand eine Krise? Die Antwort ist vielleicht überraschend, aber eindeutig: ja. Jeder Mensch benötigt immer wieder Krisen, wenn er weiterhin leben möchte. Denn solange ein Mensch lebt, braucht er Impulse oder Irritationen, die ihn auch in eine Krise führen können. Denn die werden benötigt, um etwas Neues dazuzulernen und dabei die Muster der vertrauten Verhaltensweisen im Denken, Fühlen und Handeln (Ciompi 2019) ein kleines Stück zu verlassen und sich weiterzuentwickeln. Wenn der Ausflug in diese unbekanntere Situation erfolgreich verläuft, bringt der Mensch bei seiner Rückkehr im Gepäck die Erfahrungen mit, die ihm in der Zukunft helfen, ähnliche oder vielleicht auch neuartige Herausforderungen zu bewältigen.

## 1.1 Kernbotschaften zur Krise

Das klingt in dieser abstrakten Beschreibung allerdings so einfach, dass derjenige, der sich gerade in einer Krise befindet, mit Kopfschütteln, Ärger oder sogar Wut reagieren mag. Die Leserin oder der Leser kann aber auch, wenn sie oder er dieses Verhalten gerade an sich selbst beobachtet,

die Chance nutzen, durch neues Denken, Fühlen und Handeln das eigene Kompetenzspektrum zu erweitern. Und genau diese Chance möchten wir mit diesem Buch anbieten. Denn unsere Kernbotschaften lauten:

1. Eine Krise ist etwas ganz Normales im Leben von Menschen, von Gruppen aus Individuen oder von Systemen – seien es bspw. Unternehmen oder auch Staaten.
2. Die allermeisten Krisen haben wir als Individuen, Teams und Organisationen in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt – unsere Existenz ist der lebende Beweis dafür.
3. Diese Erfahrung mit der Bewältigung von Krisen können und sollten wir nutzen – und gleichzeitig mit jeder neuen Krisenbewältigung auch etwas Neues dazu lernen.

## **1.2 Das Dilemma vom schnellen und langsamen Denken**

Weshalb das so schwierig ist und weshalb die meisten Menschen sich ungern mit Krisen auseinandersetzen, liegt wesentlich daran, dass der Teil unseres Gehirns, in dem diese Erfahrungen verfügbar wären, sich im Krisenfall leider für nicht zuständig erklärt. Vielmehr gibt der »vernünftige« Teil unseres Gehirns (System 2) im Krisenfall die Kontrolle über unser Denken, Fühlen und Handeln an den Teil ab, der traditionell auf hochgefährliche Krisen spezialisiert war (System 1), nämlich das Stammhirn (Hüther 2010). Eigentlich ist es sogar so, dass der Frontallappen gar nicht gefragt wird, sondern sich das Stammhirn von sich aus in den Vordergrund schiebt, weil es viel schneller reagiert. Gerade dadurch ist es ja besonders zur Notfallreaktion qualifiziert, dass es vielfach bewiesen hat, blitzartig

Energien mobilisieren zu können, die dann für Kampf, Flucht oder Totstellen (wohl auch in dieser Reihenfolge) zur Verfügung stehen. Und das war auch genau richtig zu den Zeiten, als sich das Gehirn entwickeln musste, weil damals die Krisensituationen darin bestanden, dass ein Säbelzahniger oder der Nachbar mit der Keule um die Ecke kam.

## **Die Reaktionsmuster aus der Steinzeit helfen uns heute nicht mehr**

Die Krisen, mit denen wir heute konfrontiert sind, lassen sich in der Regel aber leider weder durch Flucht noch durch Kampf noch durch Totstellen lösen. Für unsere heutigen Krisen brauchen wir genau den anderen Teil des Gehirns (Kahneman 2011). Nämlich den, der in der Lage ist, systematisch Problemlösungen zu erkunden, Optionen abzuwägen und dann sehr vernünftige Entscheidungen zu treffen - und dabei Gefühle, Gedanken und Handeln möglichst gut unter Kontrolle zu behalten.

Leider ist auch das wesentlich einfacher gesagt als getan. Denn der erstgenannte Teil des Gehirns (System 1), der in der Krise so gern die Kontrolle übernimmt, ist wesentlich schneller als der eigentlich heute benötigte. Und deshalb ist er auch immer zuerst dran, wenn wir ihn nicht sehr gezielt in die Schranken weisen. Wie wir als Menschen, die mit beiden Systemen ausgestattet sind, diese Herausforderung bewältigen können, wird uns im Folgenden intensiv beschäftigen.

Und leider ist diese Herausforderung, bei der es auch darum geht, dem »langsamen Denken« (Kahneman 2011) einen Sieg über das »schnelle Denken« zu ermöglichen, nur die eine Hälfte der Medaille. Die andere Hälfte verlangt danach, gerade dem intuitiven Denken einen prominenten Platz (Gigerenzer 2008; Storch 2008) am Konferenztisch des inneren Krisenstabs zu verschaffen. Denn die

Krisensituationen unserer Zeit sind auch dadurch gekennzeichnet, dass

1. die zur Verfügung stehenden Informationen (fast) nie ausreichen, um vernünftig abgewogene Entscheidungen in gewohnter Form zu treffen, und
2. der Zeitdruck, unter dem diese Entscheidungen stehen, (häufig) ein konsequent systematisches Abwägen nicht zulässt.

An dieser Stelle wird es dann notwendig, die vorhandene Rationalitätslücke durch erfahrungsbasierte Intuition zu schließen – wohlwissend, dass die aktuelle Krise ganz anders ist als diejenige, in der wir genau die Erfahrungen erworben haben, die jetzt als Basis der Intuition zum Einsatz kommen müssen.

Ideen dazu, wie wir als Verantwortungsträger in der heutigen Welt diese und ähnliche Dilemmata-Situationen auflösen können, werden Gegenstand dieses Buches sein. Dazu werden wir Erfahrungen aus sehr unterschiedlichen Wissensgebieten nutzbar machen können und müssen – das zeigt sich schon bei der Geschichte des Krisenbegriffs.

## **1.3 Die Krise als Phase des Übergangs**

Im deutschen Sprachraum taucht der Begriff der Krise ausweislich des etymologischen Wörterbuchs erst im 16. Jahrhundert auf. Zu diesem Zeitpunkt ist der Begriff dem medizinischen Bereich zuzuordnen. Krise bezeichnet hier in Anlehnung an griechische Quellen (Hippokrates) die Phase eines kritischen Übergangs im Verlauf einer Krankheit. Das erste Kennzeichen der Krise ist also, dass noch unbekannt ist, ob die Überschrift über die nächste Phase aus der

Rückschau »Gesundung« oder »Weg zum Exitus« lauten wird. Und genau das ist das Ängstigende an einer Krise, dass eben nicht bekannt ist, wie die Sache ausgeht und *ein* möglicher Ausgang die Überschrift Exitus trägt.

## **Potenzielle Personenschäden sprengen die Risikokalkulation**

Vielmehr nimmt das Risiko als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß in dem Fall, dass das mögliche Schadensausmaß den Wert »existenziell« annimmt, auch bei niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeiten schon sehr hohe Werte an. Denn im Kontext von Unternehmen gilt selbstverständlich, dass im Falle drohender Schäden für Personen auch eine Wahrscheinlichkeit von wenigen Prozent ein Risiko ergibt, das niemand mehr tragen mag. Konsequenterweise war die Maxime »Mitarbeiterschutz vor Geschäftsschutz« im Fall der Covid-19-Krise bei unseren Interviewpartnern geradezu selbstverständlich – auch ohne dass jemand die explizite Risikokalkulation angesprochen hätte.

## **Alle relevanten Disziplinen bemühen**

Alle Betroffenen der Krise befinden sich also in einer existenziellen Unsicherheit. Und die Gedanken und Gefühle, die mit einer solchen Situation einhergehen, sind deshalb auch solche, die sich um die Existenz drehen – körperlich, geistig und seelisch. Deshalb ist auch klar, dass eine wichtige Disziplin, die sich seit langem mit Krisenfragen beschäftigt, die Psychologie sein muss.

Vertreter dieser Disziplin haben zunächst die körperlichen, geistigen und seelischen Prozesse, die dabei auf der Ebene des Individuums typischerweise stattfinden, genau beobachtet und klassifiziert (Kast, WS 1996/97), um darauf aufbauend eine Vielzahl von Systematiken (z. B. Phasenmodelle) zu entwickeln, die dem Betroffenen wie auch dem Behandelnden helfen können, zunächst den

Einzelfall zu verorten und darauf aufbauend passende Interventionen auszuwählen und anzuwenden.

Von der Individualebene ist es nur ein kleiner Schritt auf die Ebene der Teams, wo die Gruppendynamik in Zeiten von Krisen ein besonderes Gewicht erhält. Seit den 1930er Jahren haben Forscher wie Kurt Lewin, Raoul Schindler und Jacob Levy Moreno die Grundlagen dafür gelegt, dass wir heute Beobachtungsraster für die Dynamiken von Gruppen zur Verfügung haben.

Um die Prozesse, die in Krisenzeiten auf der Ebene der Organisation stattfinden, bemühen sich so unterschiedliche Disziplinen wie Systemtheoretiker oder Organisationssoziologen und -psychologen. Aber genauso sind hier selbstverständlich betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche und juristische Betrachtungsweisen anzuwenden, wenn es um erfolgreiche Arten der Führung in der Krise geht.

Auf der Ebene von Volkswirtschaften und politischen Systemen finden wir ebenfalls elaborierte Handlungsrahmen, die uns helfen können, in einer konstruktiven Weise in die jeweils betrachteten Systeme zu intervenieren. Denn Konjunktur-, Branchen- und Strukturkrisen sind ebenso wie marxistische Krisentheorien gut erforschte Zusammenhänge, die eine Vielzahl von Empfehlungen zur Überwindung der Gefahren bereithalten.

### **Kriege als trauriges Beispiel für die Entstehung von Krisen**

Im politischen Feld hat uns der kalte Krieg einen großen Schwung an Ideen sowohl zur Beschreibung von Krisen (z. B. die Spieltheorie) als auch zum Umgang mit eskalierenden Akteuren in einer Krise geliefert. Diese profitieren zwar grundsätzlich von den Kenntnissen der Konflikttheorien, weisen aber gleichzeitig deutlich darüber hinaus, wenn der

Fall der Vernichtung der Welt mit ins Kalkül einbezogen werden muss.

Wenn mit Winston Churchill einer der Großmeister im Umgang mit den politischen Krisen des 20. Jahrhunderts sein Buch zum Ersten Weltkrieg mit dem Titel »Die Weltkrise 1911 - 1918« versieht (Churchill 1947), dann liefert er uns damit auch einen wichtigen Hinweis: Eine Konsequenz aus der Tatsache, dass die Krise eine Phase des Übergangs ist, liegt darin, dass der Krise eine andere Phase vorausgeht, nämlich die, in der die Entwicklung von den meisten an der Situation Beteiligten noch als Teil des normalen Auf und Ab des Lebens wahrgenommen wird.

Wenn 1911 oder auch noch 1914 nur eine der beteiligten Herrscherfamilien in Deutschland, Österreich oder Russland geahnt hätte, dass die aufziehende Krise nicht nur Millionen von Menschen in ihren Ländern ihr Leben kosten würde, sondern auch sie selbst dabei ihre Herrscherrolle verlieren würden, hätten sie die Situation vermutlich anders bewertet und andere Entscheidungen getroffen. Denn während sie die Toten auf den Schlachtfeldern von ihren Generalstäben kalkulieren lassen konnten, hatten sie die Prozesse des politischen Umsturzes die längste Zeit nicht auf ihrem Plan. So ist auch das ein Charakteristikum der Krise, dass die persönliche Betroffenheit der Entscheidungsträger einen großen Unterschied für deren Entscheidungen macht.

Von der großen weltpolitischen Lage auf die kleinteiligere Situation in aktuellen Organisationen in Pandemiezeiten projiziert, bedeutet das also auch, dass es für Vorstände, die sich für oder gegen Homeoffice für ihre Mitarbeiter entscheiden (jenseits der staatlichen Auflagen), einen Unterschied macht, ob sie selbst das aus dem Homeoffice heraus tun oder aus dem Konferenzraum.

## **Unterschied zwischen Krise und Katastrophe**

Die Tatsache, dass es eine Phase gibt, die der Krise vorausgeht, wird uns im weiteren Verlauf der Überlegungen noch intensiv beschäftigen, denn sie bietet ja – wie das Beispiel des Ersten Weltkriegs deutlich zeigt – eine Chance, den Weg in die Katastrophe zu verhindern. Und die Abwendung der Katastrophe ist ja der eigentliche Zweck der Führung in der Krise.

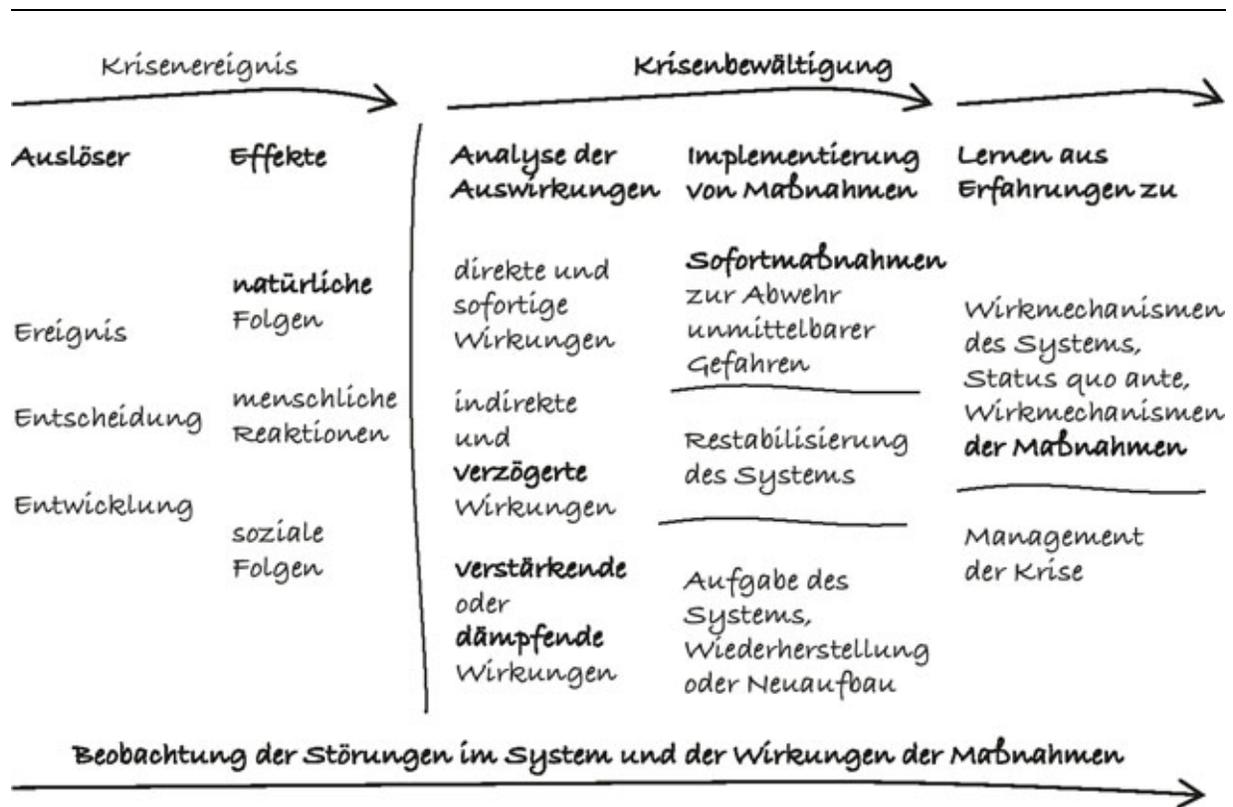
Wie nun der Krise eine Phase vorausgeht, in der unklar ist, wie die Sache ausgeht, gehört zur Krise gemäß ihrer Definition die Phase danach, die entweder als Katastrophe oder als Gesundung in die Geschichte der Organisation eingehen wird. Dieser Unterschied zwischen Krise und Katastrophe ist von großer Bedeutung für die weiteren Überlegungen. Damit folgen wir dem vielzitierten Rat von Max Frisch, der wusste: »Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.«

Dieser Unterschied wird aber häufig unterschlagen und die Krise mit der Katastrophe, die in der Krise droht, gleichgesetzt. In dieser Gleichsetzung kommt zum Ausdruck, dass unser Gehirn in der Lage ist, die künftige Situation sowohl gedanklich als auch emotional vorwegzunehmen. Dies geschieht in einer hohen Intensität, um die notwendigen Energien zu mobilisieren (Hüther 2010). Auch wenn die Tatsache, dass die Katastrophe frühestens nach der Krise zu verzeichnen ist, dabei in den Hintergrund rutscht, so bleibt sie implizit doch präsent, weil sie ja die eigentliche Begründung für alle Bemühungen in der Krisenphase liefert: Es geht um die Abwendung der Katastrophe.

### **Unterschied zwischen Krisenereignis und Krisenmanagement**

So, wie die Gleichsetzung von Krise und Katastrophe einen Teil der Verwirrung um das Krisenmanagement ausmacht, so

gilt das auch für die Überlappung von Krisenereignis und Krisenmanagement, die manche Irritation bewirken kann. Deshalb ist es wichtig, an dieser Stelle konsequent zwischen dem Krisenereignis als dem Störimpuls im System und der Krisenbewältigung als dem Management der Konsequenzen aus diesem Impuls zu unterscheiden (vgl. [Abb. 1](#)).



**Abb. 1:** Krisenereignis und Krisenbewältigung (Quelle: eigene Darstellung)

Wie wir in der Pandemiekrise gesehen haben, kann dasselbe Ereignis, nämlich das Auftauchen eines gefährlichen Virus in Ostasien, eine weltweite Krise zur Konsequenz haben, muss es aber nicht. Denn aus dem Auftauchen früherer Viren hatten wir ja eigentlich gelernt, dass sie zwar weltweite Konsequenzen nach sich ziehen können, aber eben *nicht zwangsläufig* zu einer Pandemie und damit zu einer Krise für alle führen.

## **Drei grundlegende Schritte zur Bewältigung der Krise**

Die Gründe dafür, dass in einem Fall ein solches Ereignis in die Krise führt, im anderen Fall aber nicht, sind besser zu erkennen, wenn man das Krisenereignis analytisch in den Auslöser und die Konsequenzen aus dem Auslöser zerlegt. Damit schaffen wir dann auch die Voraussetzungen, um die Bewältigung der Krise in die drei Schritte

- *Analyse der Auswirkungen,*
- *Einsatz der Maßnahmen und*
- *Nutzung der Reflexion*

zu differenzieren. Als *Auslöser für Krisen* kommen dann sowohl Ereignisse und dabei besonders wichtige Entscheidungen einzelner Personen in Frage - z. B. Entscheidungen über den Einsatz von »Defeat Devices« bei VW und anderen Herstellern oder die Entscheidung zur Akquisition von Monsanto bei BASF. Aber auch besondere Entwicklungen können den Auslösereiz ins System liefern: Auf einmal fällt der berühmte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Diese Tropfen sind die Auslöser für die »Kipppunkte«, die wir im Rahmen der Klimadebatte aktuell regelmäßig diskutieren.

Bei diesen *Kipppunkten* ist auch sofort erkennbar, dass nach diesem letzten Tropfen die Wirkung für das System qualitativ anders ausfällt, weil damit der Umschlag von Quantität zu Qualität erfolgt ist. Das hängt damit zusammen, dass die aktiven Reaktionen aus dem System heraus unter geänderten Rahmenbedingungen andere sind als zuvor. Dabei gelten im System weiterhin die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie vorher, nur dass sich das System zuvor in einer anderen Bandbreite bewegte. Mit diesem einen Tropfen wurde dann die bisherige Bandbreite verlassen und damit ein interner »Regime Change« ausgelöst.

Das System ist durch eine Instabilität in einer oder in mehreren seiner Austauschbeziehungen mit seiner Umwelt in seiner Existenz gefährdet. Wenn es dann nicht in absehbarer Zeit gelingt, das System wieder zu stabilisieren – auf dem alten oder auf einem neuen Niveau –, kann es sich in seine Bestandteile zerlegen. Und es bleibt völlig offen, ob eine Neuzusammensetzung mit den bisherigen Bestandteilen überhaupt möglich sein wird.

Sobald diese Gefahr von den Verantwortlichen erkannt ist, schlägt die Stunde des Krisenmanagements, bei dem es genau darum geht, die noch vorhandene Chance zur Restabilisierung des Systems zu nutzen. Eine Systematik für die Bewältigung der Konsequenzen aus dem Krisenereignis lässt sich durch die Unterscheidung von drei logischen Schritten entwickeln:

Auf die *Analyse der Auswirkungen* des Krisenereignisses folgt der Schritt, *Maßnahmen zur Abwehr* akuter Gefahren wie auch zur weiteren *Stabilisierung und Wiederherstellung* eines stabilen Zustandes zum Einsatz zu bringen. Der logische dritte Schritt, der manches Mal eher implizit abläuft, kann durch die frühzeitige Explizierung ganz wesentlich zum Erfolg des Krisenmanagements beitragen. Denn die gezielte *Reflexion der Erlebnisse* in der Krise bietet die Chance, diese Erlebnisse so rechtzeitig in Erfahrungen zu transformieren, dass sie für den weiteren Prozess nutzbar gemacht werden können. Durch diesen iterativen Prozess des Lernens aus der Reflexion kann sich das Management in der akuten Krise und darüber hinaus manche Schleife ersparen und dadurch zusätzliche Durchschlagskraft entwickeln.

### **Lernen auf zwei Ebenen**

Dieses Lernen sollte auf zwei Ebenen stattfinden. Da ist zuerst die inhaltliche Ebene, auf der es darum geht, Erfahrungswerte zu den Wirkmechanismen des Systems zu

sammeln, aufzubereiten und zu einem Gesamtbild zusammenzustellen. Während zu Beginn des Prozesses hier die Wirkmechanismen des Systems im Status quo ante dominieren, werden im weiteren Verlauf zunehmend Erkenntnisse zu den geänderten Mechanismen in der Krisensituation zu ergänzen sein. Wenn man bspw. im Lebensmittelhandel vor der Krise wusste, wie die personelle Besetzung im Supermarkt in Abhängigkeit von der Tageszeit optimal zu gestalten war, so mussten hier zu Corona-Zeiten mit den verfügbaren Zugangsbeschränkungen ganz neue Kalkulationen aufgemacht und dazu erst die Erfahrungswerte gesammelt werden.

Die zweite Ebene für den Aufbau von Erfahrungen betrifft die Organisation des Krisenmanagements selbst. Sowohl die Prozesse als auch die Strukturen und letztlich sogar die Kultur, die in der Organisation bei der Krisenbewältigung zum Einsatz kommen, sind regelmäßig zu hinterfragen und bei Bedarf kurzfristig zu adjustieren. Denn wenn die Pandemie laut Aussage einzelner Virologen als »Katastrophe in Zeitlupe« charakterisiert werden kann, so ist das Katastrophenmanagement doch eher als »Organisationsentwicklung im Zeitraffer« zu verstehen.

Die Besetzung der Krisenstäbe, der Rhythmus ihrer Treffen, die Kultur des Umgangs im Krisenstab wie auch darüber hinaus und die Kommunikation im Hause sind zu beobachten und gemeinsam zu reflektieren, um aus den individuellen Erlebnissen gemeinsame Erfahrungen und daraus Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems abzuleiten und umgehend zu realisieren.

Denn so, wie auch das Bewusstsein für die Existenz der »schwarzen Schwäne« keine Garantie dafür bereitstellt, dass wir dieselben regelmäßig erkennen und für unser Handeln nutzbar machen, so sind wir auch in der Krise nicht davor gefeit, denselben Fehler mehrfach zu begehen, wenn

wir die Lernchancen aus der Krise nicht systematisch nutzen.

Eine zusätzliche Lernchance aus dem Krisenmanagement besteht auch darin, die Beiträge anderer als der bereits betrachteten Disziplinen zur Beschreibung und Erklärung der Krise heranzuziehen. Denn für die Abwehr existenzieller Gefahren gilt es, alle Register zu ziehen: Jegliche Hilfe kann nützlich sein.

Da kommen Konzepte der Chaostheorie genauso in Frage wie mathematische Betrachtungen zu Bifurkationspunkten. Auch Dienstanweisungen von Militär, Polizei oder Feuerwehr sind zu berücksichtigen, weil in ihnen ganz viele Erfahrungen im Umgang mit Krisen kondensiert sind. Genauso hilfreich sind Konzepte des Katastrophenschutzes, ökologische Ideen aus der Biologie und, last but not least, juristische Normen und ihre Auslegungen, die – wie wir sehen werden – wesentlich für die Beantwortung der Frage sind: Befinden wir uns eigentlich gerade in der Krise?

## **1.4 Fallbeispiel: R+V Versicherung AG - Gespräch mit Dr. Norbert Rollinger**

**Ist das jetzt schon »echte« Krise? Professioneller Risikomanager zeigt sich als Chancennutzer**



---

Dr. Norbert Rollinger, Vorstandsvorsitzender

Die R+V Versicherung AG ist mit rund 16.000 Mitarbeitern einer der größten Versicherer Deutschlands. Als Mitglied der genossenschaftlichen Finanzgruppe des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken prägt der Gedanke der Genossenschaft auch ihre Organisationskultur. Das Leistungsportfolio reicht von Schadens-, Unfall- und Kfz-Versicherungen für Privat- und Firmenkunden über Lebensversicherungen und Pensionsfonds bis zu Immobilieninvestments. Im Jahr 2022 feiert das Unternehmen sein 100-jähriges Bestehen.

Dr. Norbert Rollinger gehört seit 2009 dem Vorstand der R+V Versicherung an und wurde 2017 zu dessen Vorsitzenden berufen. Der gebürtige Rheinländer ist promovierter Jurist und Betriebswirt. Er begann seine berufliche Karriere 1990 bei McKinsey und bekleidete nach seiner Zeit als Berater verschiedene Führungsfunktionen bei DBV-Winterthur, der AXA und den Generali Versicherungen. Rollinger engagiert sich über das eigene Unternehmen hinaus in diversen Fach- und Lenkungsausschüssen der

Branche und ist seit 2012 Präsidiumsmitglied im Gesamtverband der deutschen Versicherer (GDV).

### **Das hat uns besonders beeindruckt**

Dr. Norbert Rollinger ist gut durch die Krise gekommen – sowohl geschäftlich als auch persönlich. Was das Geschäftliche anbelangt, weiß er es demütig einzuordnen, dass er mit seiner Branche Glück gehabt hat. Bescheiden kann er aber auch auf selbst errungene Erfolge verweisen, wie die schnelle und geschäftsfördernde Umstellung auf Videoberatung im Vertrieb. Was das Persönliche betrifft, so ist Rollinger durch und durch ein Rheinländer, der aus den gegebenen Bedingungen das Beste macht, sich aber auch danach sehnt, mit den Kollegen abends beim Bier mal wieder über anderes als das Geschäft und Corona reden zu können.

Geredet hat er in der Krise trotz der Lockdowns so viel und so natürlich, wie es eben möglich war. Als jeder zu Hause bleiben musste, hat er seine Kinder gebeten, die Videobotschaften von ihm aufzunehmen, die er senden wollte. Als es wieder erlaubt war, hat er seine neuen Mitarbeiter zum Frühstück eingeladen. Gern hätte er solche Treffen noch viel öfter gemacht, aber er weiß auch um seine Vorbildfunktion und hat sich entsprechend eingeschränkt. Man nimmt ihm ab, dass durch seine offene Art viel Feedback auf natürliche Art direkt bei ihm landet, aber er hat trotzdem professionelle Rückkopplungsschleifen im Krisenmanagement implementiert. Auch die Gestaltung der Konsequenzen aus der Pandemie für die zukünftigen Arbeitswelten überlässt er nicht dem Zufall, sondern hat bereits ein Programm ins Leben gerufen, in dem auf breiter Basis über New Work diskutiert wird. Es ist ihm aber auch wichtig, sich in die Steuerung solcher Aktivitäten nicht direktiv einzumischen, sondern sie spezialisierten Funktionen im Hause zu überlassen. So sorgt ein ehemaliger Bundeswehroffizier für das einwandfreie Funktionieren des