

Laurent F. Carrel

# **Leadership in Krisen**

Ein Leitfaden für die Praxis

2., vollständig überarbeitete  
und aktualisierte Auflage



Vorwort	15
Executive Summary	17

---

**Teil I**

**Krisen verstehen, Führungsbegriffe klären. Erkenntnisse und Konsequenzen für den Leader**

1. Warum sind wir ungenügend auf Krisen vorbereitet?	25
1.1 Erster Grund: menschliche Faktoren und mangelnde Leadership	27
1.2 Zweiter Grund: Bedeutung und Nutzen der Krisenbereitschaft werden nicht erkannt	28
1.3 Dritter Grund: Aus Krisen werden keine Lehren gezogen oder diese werden nicht umgesetzt	31
1.4 Vierter Grund: Die «Hyperintention-Planung» gefährdet das gewünschte Resultat	32
1.5 Weitere Gründe ... und Fazit ungenügender Krisenvorbereitung	35
2. Warum werden Krisen nicht verstanden?	35
2.1 Erster Grund: Facettenreichtum von Krisen vs. Definitionskorsett	35
2.2 Zweiter Grund: Krisen landen im gleichen Topf wie Notfälle, Katastrophen, Skandale oder Konflikte	40
2.3 Dritter Grund: die Komplexität von Krisen	43
2.4 Vierter Grund: die Neuartigkeit von Krisen	48
3. Was ist zu tun? Krisen und Anforderungen an die Führung besser verstehen	54
3.1 Durch Krisen navigieren: drei Klippen der Führung	54
3.2 Nutzen eines guten Krisenverständnisses	56

3.3	Vier Instrumente zum besseren Krisenverständnis: die Krisenmatrix als erstes Instrument	58
3.4	Die Unterscheidung von Krisenphasen als zweites Instrument	62
3.5	Typische Stadien einer Krisenspirale erkennen als drittes Instrument	65
3.6	Wer ist Krisenpartei? Stakeholder-Palette als viertes Instrument	66
4.	Wie ist Krisenvariationen zu begegnen? Eine Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung entwickeln	68
4.1	Der Portfolio-Gedanke als Grundlage der Vorsorge	68
4.2	In acht Schritten zu einer Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung: die Vorteile pragmatischer Systematisierung	69
4.3	Phase I: Erarbeiten eines Krisenportfolios	71
4.4	Phase II: Verwundbarkeit und Gefährdung erfassen	75
4.5	Phase III: Zukunftsüberlegungen zu Risiken und Chancen, Szenarien entwickeln	76
4.6	Achter Schritt: eine Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung	80
5.	Führungsbegriffe klären: Notfallmanagement von Führung in Krisen unterscheiden	84
5.1	Unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an die Führung	84
5.2	Handeln vs. Entscheiden?	85
5.3	Checklisten und/oder Führungsgrundsätze?	86
5.4	Anforderungen im Vergleich: in Krisen strategisch führen vs. Notfälle oder Katastrophen managen	88
5.5	Der Vergleich unterschiedlicher Führungsanforderungen anhand praktischer Beispiele	90
6.	Führungsbegriffe klären: Management von Krisen (Krisenmanagement) oder Führung in Krisen?	92
6.1	Krisen beherrschen oder in Krisen führen	92
6.2	Führung mit Werten und Zielen	93
6.3	Leader und Manager im 21. Jahrhundert	94
7.	Aspekte der strategischen Führung in komplexen Krisen	95
7.1	Die Intention der Strategie in Krisen	95
7.2	Testfragen zur Krisenstrategie	96
7.3	Eine Metapher zur strategischen Führung in Krisen	97

---

## Teil II (A)

### Führung in der Krise. Was ist zu tun? Was kann ich in Krisen tun?

1. Worum geht es?	103
1.1 Führungsgrundsätze und Kernfragen	103
1.2 Führungsgrundsätze als Wegweiser im Krisennebel	103
1.3 Herausfordernde, kritische und kreative Fragen als Triebfedern zum Handeln	104
1.4 Führungsverhalten, das die Krise verschlimmert	105
1.5 Sieben Leitgedanken zur Führung in der Krise	106
1.6 Sieben entscheidende Führungsaktivitäten	108
1.7 Von der Planung der Krisenlösung zur eigentlichen Führung in der Krise	109
1.8 Rationale Aspekte und Intuition bei der Führung in Krisen	109
1.9 Reihenfolge und Kadenz der Führungstätigkeiten	111
2. Permanente Führungsaktivitäten in der Krise: Information und Kommunikation	116
2.1 Bedeutung der Information und Kommunikation in Krisen	116
2.2 Leitsätze der Information und Kommunikation in Krisen	119
2.3 Hemmschwellen gegen offene Information	121
2.4 Kernfragen zur Information und Kommunikation	122
3. Regelung von Führungsorganisation, Führungsprozess, Führungsinfrastruktur und Ressourcen als Daueraufgabe zur Sicherstellung der Führungsfähigkeit (P)	127
3.1 Führungsfähigkeit sicherstellen	127
3.2 Die Führungsorganisation	128
3.3 Der Führungs- und Unterstützungsprozess	129
3.4 Führungsinfrastruktur	130
3.5 Führungsunterstützung, materielle und finanzielle Ressourcen	130
3.6 Kernfragen zu den Voraussetzungen der Führungsfähigkeit (vor der Krise zu regeln, in der Krise anzupassen)	131
3.7 Dienende Funktion des Krisenstabes	133
3.8 Zusammensetzung und Aufgaben eines Krisenstabes	134
4. Nachrichten- und Informationsbeschaffung (P)	138
4.1 Aufgaben	138
4.2 Kernfragen bei der Nachrichten- und Informationsbeschaffung	141
5. Das Krisenproblem erfassen (LF)	143
5.1 Aufgaben und Resultate einer ersten Lage- bzw. Krisenanalyse	143
5.2 Das Krisenproblem mithilfe der Krisenmatrix erfassen	146
5.3 Krisenmatrix: methodisches Vorgehen mithilfe von $F > E > K$	147
5.4 Kernfragen zur ersten Analyse der Krise (Erster Teilschritt: provisorische Analyse, worum geht es?)	148

5.5	Kernfragen zur Klärung der Krise (Zweiter Teilschritt: vorläufige Synthese)	149
5.6	Kernfragen zur einstweiligen Beurteilung der Krise und zu den ersten Konsequenzen (Dritter Teilschritt)	150
6.	Krisenprobleme einer Lösung zuführen (LF)	152
6.1	Aufgabe und Zielsetzung	152
6.2	Parameter des Krisenpentagons	155
6.3	Eine Konsequenzenmatrix als praktische Hilfe zur Denkmethodik der systematischen Lagebeurteilung	157
6.4	Das Denken in Varianten	159
6.5	Entscheidfindungsprozess im Krisenteam	161
6.6	Lösungsmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen	164
6.7	Antrag stellen und (Grund-)Entschluss	165
6.8	Bruchstelle und Kommunikationsbarrieren	166
6.9	Krisenprobleme lösen – Kernfragen zu den fünf Beurteilungsaspekten	169
6.10	Kernfragen zum Denken in Varianten	172
6.11	Kernfragen zum Antrag von Entscheidungsvarianten	172
7.	Von der Entschlussfassung (Grundentschluss) zum definitiven Entscheid (LF)	174
7.1	Planentwicklung	174
7.2	Konzepte	174
7.3	Zuständigkeiten	175
7.4	Kernfragen zur Entschlussfassung	176
7.5	Entscheidungsfallen	177
7.6	Im moralisch-ethischen Dilemma	179
8.	Definitiver Beschluss und Auftragserteilung (LF)	179
8.1	Inhaltliche Elemente	179
8.2	Form der Aufträge	181
8.3	Wirkungskraft des Entscheides	181
8.4	Kernfragen zu Beschluss und Auftragserteilung	182
9.	Umsetzung und Vollzug der Entscheidung (LF)	184
9.1	Wille und Tatkraft zur Umsetzung der Absicht	184
9.2	Führung in der Krise (Aktionsführungs- und Kommunikationsprozess)	185
9.3	Controlling (Lage-Controlling-Prozess)	186
9.4	Hohe Führungs- und Lernkadenz (Aktionsnachbereitungsprozess)	186
9.5	Die Eventualplanung	188
9.6	Die Folgeplanung	189
9.7	Kernfragen zum Controlling	189
9.8	Kernfragen zur Korrektur und Anpassung von Entscheiden oder der Führungstätigkeit	190

9.9	Kernfragen zur Eventualplanung	191
9.10	Kernfragen zur Folgeplanung	191

---

## Teil II (B)

### Übergang zur Führung nach der Krise

1.	Krisenaustritt und Genesung (Closure and Recovery)	193
1.1	Aktive Massnahmen in sechs Bereichen	193
1.2	Kernfragen zum Krisenaustritt	194
1.3	Kernfragen zur Information und Kommunikation nach der Krise	195
2.	Evaluation der Führung in der Krise	196
2.1	Inhalte und Zielsetzungen	196
2.2	Hürden im Evaluationsprozess	196
2.3	Konkrete Evaluationsschritte	198
2.4	Kernfragen zur Auswertung und Evaluation	199
2.5	Umsetzung der Erkenntnisse in Lehren (Lessons Learned)	201
2.6	Kernfragen zur Umsetzung der Erkenntnisse in Lehren (Lessons Learned)	202
2.7	Kernfragen zur Nutzung der Erkenntnisse für die Führung vor der Krise	203
2.8	Kernfragen zum organisationellen Lernen, zu Berichterstattung und zur Dokumentation	203

---

## Teil II (C)

### Führung vor der Krise

1.	Worum geht es? Praktische Mittel und Wege zur Führung vor der Krise	205
2.	Früherkennung von Krisen und Frühwarnung (ein operativer «Frühwarnradar»)	207
2.1	Aufgaben, Sinn und Zweck	207
2.2	Situation Monitoring	209
2.3	Indikatoren und Krisenschwellen	209
2.4	Frühwarnung ohne Folgewirkung	210
2.5	Kernfragen zur Früherkennung von Krisen und zur Frühwarnung	211
3.	Proaktive Massnahmen zur Führung in der Krise	213
3.1	Worum geht es? Vorrang der Führung	213
3.2	Zusätzliche Kernfragen zu den vorsorglichen Massnahmen zur Führung in der Krise	214

4.	Vorsorgliche Führungsmassnahmen zur Krisenprävention und zur Schadensminimierung	215
4.1	Sinn und Aufgabe der Krisenprävention	215
4.2	Risiken der Krisenprävention	216
4.3	Patentrezepte zur Prävention vs. Unvermeidbarkeit von Krisen	217
4.4	Kernfragen zu den vorsorglichen Führungsmassnahmen zur Krisenprävention	217
5.	Ausbildung, Übungen, Training	218
5.1	Sinn und Zweck	218
5.2	Die Krisen-Lernpyramide: faktenorientiertes Lernen, methodenorientiertes Lernen, erfahrungsorientiertes Lernen, sinnorientiertes Lernen	220
5.3	Ausbildungskonzepte zur Krisenvorbereitung	222
5.5	Ausbildungsverantwortung und Controlling	224
5.4	Kernfragen zur Ausbildung, zu Übungen und Training	225
6.	Information und Kommunikation vor der Krise	226
6.1	Ziel und Zweck von vorbereitenden Massnahmen	226
6.2	Kernfragen zur Information und Kommunikation vor der Krise	227
7.	Führung vor, in und nach Krisen ist Chefsache. Das Fazit aus Teil I und II in Leitsätzen für «den Chef»	228
7.1	Früherkennung	228
7.2	Frühwarnung	229
7.3	Das Führungssystem	229
7.4	Werte und Prioritäten	230
7.5	Krisenvorbereitung	230
7.6	Initiative ergreifen	230
7.7	Tun und Sagen	231
7.8	Klippen der Führung in der Krise	232
7.9	Nachrichten und Informationen	232
7.10	Führen vs. Managen	233
7.11	Worum geht es?	233
7.12	Optionen verstanden?	234
7.13	Chefs entscheiden	234
7.14	Chefs handeln	235
7.15	Die Krisendauer	235
7.16	Ohne Antrieb kein Fortschritt	236
7.17	Lessons (not) Learned	236
7.18	Leadership ist lernbar (Ausblick auf Teil III und IV)	237

---

## Teil III

### Leadership-Qualitäten, um in Krisen zu bestehen

1.	Worum geht es? Leadership-Qualitäten, die Erfolg versprechen	239
1.1	Grundlegende Führungsqualitäten: gehegte Erwartungen	239
1.2	IQ und EQ: Erfahrungen vs. Erwartungen?	241
1.3	Wissen und Können als unentbehrliche Grundlage	242
1.4	Die individuelle Ausgangslage	242
1.5	Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen: sein Potenzial entwickeln	243
1.6	Anpassungsfähigkeit in Krisen?	244
1.7	Führungsqualitäten im «courant normal» bzw. in und nach Krisen	244
2.	Positive Aspekte der Leadership und Negativbeispiele	245
2.1	Aus Negativbeispielen lernen	245
2.2	Aspekte positiver Leadership	248
2.3	Sich und andere führen	248
2.4	Leadership als Verantwortung	249
2.5	Leadership heisst Dienen	249
3.	Die Metapher vom Lebensrad, seiner Nabe und dem Sextanten der Krisennavigation	250
3.1	Die Nabē als innere Mitte	250
3.2	Rad des Lebens	250
3.3	Der Sextant der Krisennavigation	252
4.	Der unvollkommene Leader	253
4.1	Ein Lebensrad mit Ecken und Kanten	253
4.2	Der Krisensextant mit schwachen oder fehlenden Ecken	255
4.3	Im Krisen-Teamwork drehen unterschiedliche Lebensräder	256
5.	Die sechs grundlegenden Führungsqualitäten in Krisen	257
5.1	Ein positives Selbstverständnis	257
5.2	Klarheit des Denkens, Bewahren von Ruhe (Calmness in Crisis)	260
5.3	In Krisen wichtige Qualitäten und Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	262
5.4	Mut, Entschlossenheit zur Entscheidung (Decision in Action)	265
5.5	Offene Kommunikationsfähigkeit	267
5.6	Wissen und Können, Sachkunde und fachliche Fähigkeiten (Knowledge and Skills)	269
5.7	IQ vs. emotionale und soziale Intelligenz	270
6.	Die innere Mitte, die Nabe des Lebensrades	270
6.1	Spirituelle Intelligenz (SQ)	270
6.2	Die innere Mitte als Quelle positiver Charaktereigenschaften	271

6.3	Aus der inneren Mitte Selbstführung und Führungsqualitäten weiterentwickeln	272
6.4	Die innere Mitte als Kompass in Wertekonflikten	273
6.5	Die innere Mitte von Unternehmungen oder Organisationen	274

---

## Teil IV (A)

### Leadership in Krisen ist lernbar

1.	Worum geht es?	275
2.	Wer lernt, warum (nicht)?	275
2.1	Individuelles Lernen	275
2.2	Organisationelles Lernen	276
2.3	Lebenslanges Lernen ist Chefsache	277
2.4	Warum drücken sich Chefs vor Krisenübungen?	277
3.	Lerninhalte	279
3.1	Lernziele richten sich an ganzheitlichem Leadership-Verständnis aus	279
3.2	Selbsterkenntnis	280
3.3	Selbstentdeckung	281
3.4	Selbstführung (A)	282
3.5	Andere führen (B): «The real leader in crisis»	283
3.6	Geführt werden (C)	284
4.	Wie erlerne ich Führung in Krisen?	284
4.1	Unser Denk- und Lernstil	284
4.2	Selbstüberschätzung als Ausdruck unbewusster Inkompetenz	285
4.3	Inkompetenz bewusst machen	287
4.4	Unbewusste Kompetenz: Übung macht den Meister	287
5.	Individuelle Fähigkeitsentwicklung zur Führung in der Krise	288
5.1	Selbstenwicklung	288
5.2	Persönliche Reife als Voraussetzung zur Führung in Krisen	289
5.3	Grenzen der Veränderung – Grenzen des Erfolgs	291

---

## Teil IV (B)

### Auf dem Weg zur Selbstführung und persönlichen Reife: Leadership Coaching zur Unterstützung des Lernprozesses

1.	Coaching von Leadern im Lern- und Führungsprozess	293
2.	Beistand zur Entwicklung der Selbstführung	294
2.1	Verantwortung für sein eigenes Verhalten übernehmen	294
2.2	Das Beherrschen der Grundmechanismen des Zielesetzens	297
2.3	Einstellungen und Gewohnheiten verändern	298
2.4	Kommunikationsfähigkeit mit sich selbst	300

3. Persönliche Reife als Resultat und Nutzen der Selbstführung: der Sextant der Krisennavigation in neuem Licht, Erkenntnisse und Konsequenzen für den Leader	301
3.1 Positives Selbstverständnis: Sieger geben niemals auf	302
3.2 Klarheit des Denkens: ein ruhender Pol im Krisenchaos	304
3.3 «Ich» und die «vielen andern» im Krisenteam: im Gleichgewicht dank Empathie und Vertrauen	306
3.4 «Krisenmut ist Löwenmut»	308
3.5 Offene Kommunikation: kein Wachs in den Ohren	313
3.6 Wissen und Können: die Kriseneinfältigkeit ablegen	314
4. Was ist Erfolg? Neue Perspektiven dank persönlicher Reife und Leadership Coaching	315
4.1 Gewinner oder Verlierer?	315
4.2 Persönliche Maßstäbe des Erfolgs	315
4.3 Die magische Coaching-Frage: Vielleicht?	316
5. Auf dem Weg zur Selbstführung: der Leadership Coach als Weggefährte	317
5.1 Leadership is developed daily, not in a day	317
5.2 Vier Elemente eines erfolgreichen Coaching-Lernprozesses	318
6. Krisen begleiten uns auf dem Lebensweg	321
Anmerkungen	323
Bibliografie	399
Dank	409
Der Autor	411