

## Führung in organisationalen Krisen

# Wahre Führungsqualitäten zeigen sich, wenn es kritisch wird

Krisen sind der Moment der Wahrheit für Führung. Wenn Projekte scheitern, Konflikte eskalieren oder zentrale Mitarbeitende ausfallen, zeigt sich schnell, ob Führung wirklich trägt oder nur im Schönwetterbetrieb funktioniert hat. Gerade dann entscheiden einige zentrale Führungsqualitäten darüber, ob eine Organisation handlungsfähig bleibt oder in Unsicherheit und Schuldzuweisungen verharret.

Von Andrea Rutishauser

**K**risen entstehen selten über Nacht. Häufig kündigen sie sich durch kleine Signale an: Spannungen im Team, steigende Fehlzeiten oder stockende Projekte können Hinweise sein. Werden solche Signale übersehen oder verdrängt, kann sich eine Situation schrittweise zuspitzen, bis sie plötzlich als Krise sichtbar wird.

Eine Krise unterscheidet sich von einer normalen Herausforderung vor allem durch zwei Faktoren: akuten Handlungsdruck und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten. Gewohnte Abläufe funktionieren nicht mehr zuverlässig, Ressourcen fehlen oder wichtige Entscheidungen werden blockiert. Gerade in solchen Situationen wird sichtbar, wie gross der Einfluss von Führungspersonen auf die Stabilität einer Organisation ist. Orientierung geben, Verantwortung übernehmen, Prioritäten setzen, Menschen einbeziehen und Entscheidungen treffen werden zu wichtigen Kompetenzen.

### Phase 1: Erkennen, dass es eine Krise ist

Wirksame Krisenführung beginnt damit, eine Krise klar als solche zu erkennen und nicht als vorübergehende Schwierigkeit zu unterschätzen. Zentrale Strukturen oder Abläufe sind aus dem Gleichgewicht. Wird diese Realität zu lange verdrängt, entstehen zusätzliche Kosten sowie Zeit- und Vertrauensverlust.

Krisen erfordern Selbstreflexion. Die Führungsperson muss bereit sein, auch unangenehme Fragen zu stellen. Was

passiert hier wirklich? Welche Signale wurden übersehen? Wo liegt die Ursache des Problems? Entscheidend ist dabei, der Sache auf den Grund zu gehen. Der Rauch ist sichtbar, doch die Führung muss die Ursache des Rauchs, das Feuer, finden.

Eine fundierte Lagebeurteilung entsteht nicht allein am Schreibtisch, sondern im Austausch mit Mitarbeitenden und durch das Einholen verschiedener Perspektiven. Gerade in angespannten Situationen erfordert dies Offenheit und die Fähigkeit, die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen.

### Phase 2: Die Situation stabilisieren

Ist die Krise erkannt, geht es zunächst um eine Stabilisierung der Situation. Es gilt, das Nötigste am Laufen zu halten und zu verhindern, dass sich die Situation weiter verschärft. Entscheidend sind klare Prioritäten und die Frage, was jetzt dringend ist und was warten kann.

Ebenso zentral ist Kommunikation. Mitarbeitende und weitere Anspruchsgruppen brauchen Orientierung. Ehrliche und konsistente Kommunikation schafft Vertrauen, auch wenn längst nicht alle Antworten vorliegen. Unsicherheiten zu kaschieren, verstärkt dagegen die Verunsicherung. Gefragt sind Ansprechbarkeit, Klarheit und Präsenz der Führungsperson. Präsenz zeigt sich gerade auch in räumlicher Nähe zu den Betroffenen und stärkt in schwierigen Situationen das Vertrauen.

### Exkurs: Luftfahrt

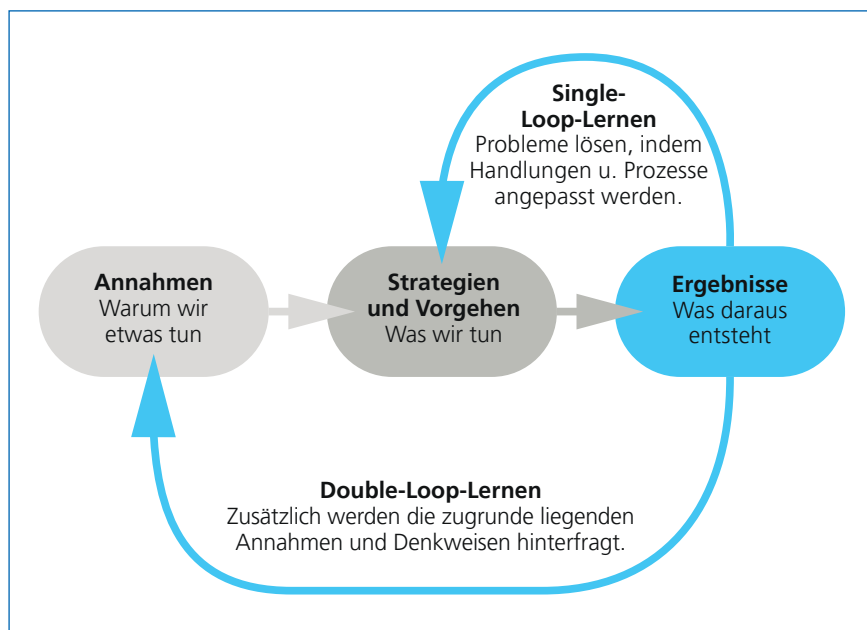
Viele Flugzeugabstürze wurden früher durch starre Cockpithierarchien begünstigt. Hinweise von Crewmitgliedern wurden zu spät oder gar nicht geäussert. Als Reaktion entwickelte die Luftfahrt das Crew Resource Management (CRM).

Ein zentrales Element ist das 10-für-10-Prinzip. In einer kritischen Situation hält das Cockpit-Team kurz inne, erstellt gemeinsam ein Lagebild und prüft mögliche Optionen. Danach folgt eine Phase konzentrierten Handelns, bevor die Situation erneut bewertet wird.

So bleibt der Kapitän oder die Kapitänin entscheidungsfähig, nutzt jedoch bewusst die Perspektiven des Teams, um blinde Flecken zu vermeiden. Auch Organisationen können davon profitieren: Innehalten, verschiedene Sichtweisen einholen und dann entscheiden verbessert die Handlungsqualität.

### Phase 3: Analyse und Ursachenklärung

Ist die Situation stabilisiert, gilt es zu verstehen, wie es überhaupt zur Krise kommen konnte. Dabei geht es nie darum, Schuldige zu finden. Entscheidend ist eine systemische Perspektive. Nicht die Frage, wer welchen Fehler gemacht hat, steht im Zentrum, sondern welche Strukturen, Kommunikationsmuster oder kulturellen Faktoren die Situation ermöglicht haben. War die Kommunikation unklar? Waren Verantwortlichkeiten nicht eindeutig ge-



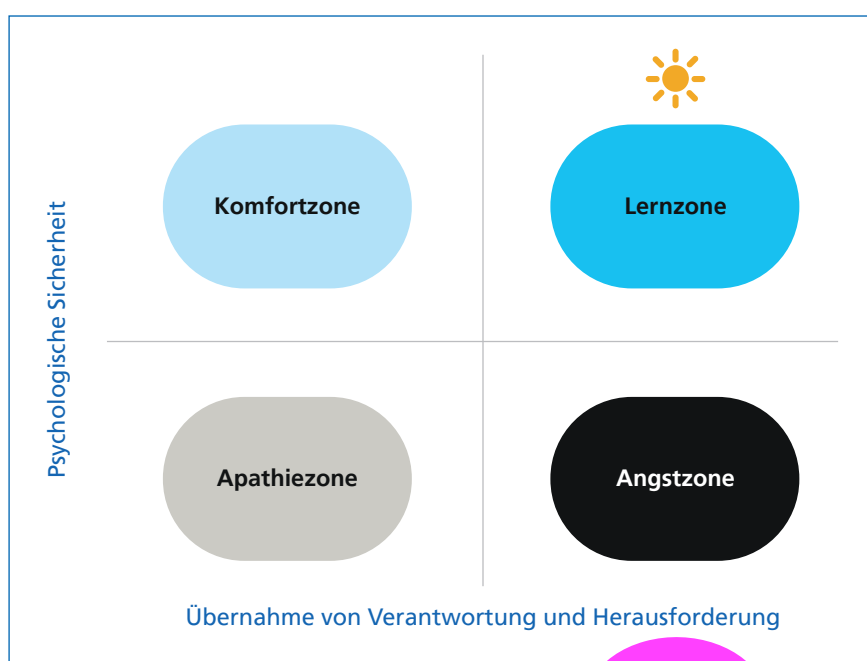
Single versus Double Loop Learning nach Chris Argyris und Donald Schön, eigene Darstellung BWI

regelt? Oder hat eine bestimmte Organisationskultur verhindert, dass Probleme frühzeitig angesprochen wurden?

#### Phase 4: Aus der Krise lernen

Nun beginnt die eigentliche Lernphase. Hier hilft die Unterscheidung zwischen sogenanntem Single Loop Learning und Double Loop Learning. Beim Single Loop Learning werden Fehler korrigiert. Prozesse werden angepasst oder Abläufe verbessert, damit ein ähnliches Problem

künftig vermieden werden kann. Beim Double Loop Learning geht die Analyse einen Schritt weiter. Hier werden grundlegende Annahmen hinterfragt: Welche organisatorischen Muster haben zur Krise beigetragen? Welche Strukturen oder kulturellen Faktoren haben das Problem begünstigt? Diese Form des Lernens ist anspruchsvoller, weil sie bestehende Gewissheiten infrage stellt. Gleichzeitig ist sie entscheidend, damit Organisationen nachhaltig aus Krisen lernen können.



Psychologische Sicherheit als Grundlage für Lernen nach Amy C. Edmondson, eigene Darstellung BWI

### Psychologische Sicherheit schaffen

Damit solche Lernprozesse überhaupt möglich sind, braucht es psychologische Sicherheit. Mitarbeitende müssen Probleme, Risiken und Fehler offen ansprechen können. Fehlt diese Sicherheit, bleiben wichtige Informationen oft verborgen.

Das Modell von Prof. Amy Edmondson von der Harvard University unterscheidet vier Zonen organisationaler Zusammenarbeit: Komfortzone, Angstzone, Apathiezone und Lernzone. Entwicklung entsteht nur in der Lernzone, in der hohe Erwartungen auf ein sicheres Umfeld treffen. Die Führungsperson beeinflusst stark, in welcher Zone sich eine Organisation bewegt. Werden Kritik oder Fehler sanktioniert, entsteht schnell eine Angstzone, in der Probleme lange unsichtbar bleiben.

### Krisen als Lernmoment für Organisationen

Krisen lassen sich in Organisationen nicht immer verhindern. Entscheidend ist, wie Führungspersonen damit umgehen. Wer Verantwortung übernimmt, Orientierung gibt, Prioritäten setzt, Mitarbeitende einbezieht und aus Erfahrungen lernt, schafft die Grundlage, schwierige Situationen zu bewältigen. Organisationen, in denen Führungspersonen diese Fähigkeiten leben, sind besser darauf vorbereitet, Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen.



Mehr Impulse für wirksame Führung finden Sie hier.



**Andrea Rutishauser** ist Partnerin und Geschäftsführerin beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Coaching und Konfliktmanagement. Kontakt: andrea.rutishauser@bwi.ch