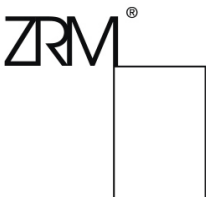




Kristina Sommerauer  
René Meier

# Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm

Krisenkompetenz für Führungskräfte



Sommerauer/Meier  
**Ein guter Kapitän zeigt sich  
im Sturm**

Hogrefe Verlag  
**Fachbuch Psychologie**



© 2015 by Hogrefe Verlag, Bern

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus: Kristina Sommerauer, René Meier; Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm. 1. Auflage.



Kristina Sommerauer  
René Meier

# Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm

Krisenkompetenz für Führungskräfte

Hogrefe Verlag

Programmleitung: Dr. Susanne Lauri  
Lektorat: Elke Renz, Stutensee-Spöck  
Herstellung: Adrian Susin  
Umschlaggestaltung: Claude Borer, Basel  
Druckvorstufe: punktgenau GmbH, Bühl  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr, s.r.o., Český Tešín  
Printed in Czech Republic

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Anregungen und Zuschriften bitte an:*

Hogrefe Verlag  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
CH-3000 Bern 9  
Tel: 0041 (0)31 300 4500  
Fax: 0041 (0)31 300 4593  
[verlag@hogrefe.ch](mailto:verlag@hogrefe.ch)  
[www.hogrefe.ch](http://www.hogrefe.ch)

1. Auflage 2015

© 2015 by Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-456-95512-4)

(E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-456-75512-0)

ISBN 978-3-456-85512-7

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	9
Einleitung . . . . .	11
<b>1 Was uns das Leben lehrte! – Interviews mit Krisenexpertinnen und -experten durch Erfahrung . . . . .</b>	<b>19</b>
1.1 Worin sich alle Interviewpartner einig sind! – Erfahrungswissen im Fokus . . . . .	20
1.1.1 Krisenprävention . . . . .	20
1.1.2 Krisenbewältigung . . . . .	22
1.1.3 Krisennachbearbeitung . . . . .	24
1.2 Geschichten, die das Leben schrieb – Expertinnen und Experten sagen, auf welche innere Haltung es ankommt . . .	25
1.2.1 «Ich habe immer versucht, mein Bestes zu tun. Mehr kann ich nicht tun.» – Der Bürgermeister a.D. der Gemeinde Kaprun . . . . .	26
1.2.2 «An kleinen Erfahrungen kann man wachsen, um die Herausforderung «Menschlicher Strategie» zu meistern» – Der Bürgermeister der Gemeinde Taxenbach . . . . .	29
1.2.3 «Übe dich in Vorausplanung und in deiner Rolle als Leithammel – Beschützer und Koordinator zugleich» – Der Katastrophenmanager . . . . .	32
1.2.4 «Ruhe, Durchsetzungsvermögen und ein guter Umgang mit dir selbst» – Der Einsatzleiter der Bergwacht . . . . .	33
1.2.5 «Dickhäuter sein und den Mut haben, auch unbeliebt sein zu können» – Die Medienexpertin . . .	36

1.2.6	«Sachliche Selbstsicherheit gestärkt durch einen Rat der Weisen» – Der Ehrenrettungskommandant . . . . .	37
1.2.7	«Sei gut vorbereitet, akzeptiere, was ist, und zähme deine Erwartungen an dich selbst» – Der Psychotherapeut und Prior . . . . .	40
1.2.8	«Ein Bürgermeister braucht den Glauben an sich selber, und er muss seinen engsten Vertrauten etwas zutrauen» – Der Bürgermeister der Gemeinde Galtür . . . . .	41
1.2.9	«Entscheidungsmut statt Entscheidungspfektion mit Einberechnung der Weisheit des Rückblicks» – Der Notfallpsychologe . . . . .	46
1.2.10	«Neugierig und lernbereit Wege aus der Krise sehen und gehen» – Der Psychologe . . . . .	47
<b>2</b>	<b>Was die Literatur zu Krisen und Katastrophen lehrt – Theorien und Kompetenzen im Überblick . . . . .</b>	<b>49</b>
2.1	Definition 3K-Modell . . . . .	49
2.2	Die Phasen im Krisenverlauf . . . . .	55
2.2.1	Phase 1 – Vorbereitung auf die Krise – Aufbau einer stärkenden Haltung . . . . .	60
2.2.2	Phase 2 – Entstehen bzw. Auftreten einer Krise . . . . .	63
2.2.3	Phase 3 – Verwirrung bzw. Erstarrung, unruhige Übergangsphase . . . . .	68
2.2.4	Phase 4 – Klarheit und Erkenntnis . . . . .	72
2.2.5	Phase 5 – Neuorientierung, Neustart, konstruktive Aktivität . . . . .	73
2.2.6	Phase 6 – Rückblick und Reflexion . . . . .	74
2.3	Handwerkskoffer für Krisenkompetenz . . . . .	74
2.3.1	Führungspersönlichkeit stetig weiterentwickeln . . . . .	75
2.3.2	Soziales Netz bilden und pflegen . . . . .	81
2.3.3	Entscheidungskompetenz . . . . .	83
2.3.4	Reflexionsfähigkeit . . . . .	84
2.3.5	Gesprächsführung . . . . .	88
2.3.6	Ruhiges, authentisches Auftreten . . . . .	93
2.3.7	Selbstwert, Selbstwirksamkeit . . . . .	94
2.3.8	Umgang mit Schuld und Verantwortung . . . . .	96

2.3.9	Resilienz . . . . .	98
2.3.10	Empathie . . . . .	99
2.3.11	Positive Haltung, Optimismus, Humor . . . . .	100
2.3.12	Erkennen von Wendepunkten . . . . .	104
2.3.13	Krise als Chance – Überleitung zu ZRM® . . . . .	105
<b>3</b>	<b>Mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM® zu einer guten Führungshaltung und zu Krisenkompetenz . . . . .</b>	<b>107</b>
3.1	Handlung und Verhalten sind zwei ungleiche Geschwister . . . . .	108
3.1.1	Handlung und Verhalten beeinflussen sich gegenseitig . . . . .	109
3.1.2	Handlung und Verhalten haben unterschiedliche neuronale Grundlagen . . . . .	111
3.2	Erfahrung, Wissen und Haltung als Nahrung für Handlung und Verhalten . . . . .	113
3.3	Die innere Haltung als antreibende Kraft für persönliches Verhalten . . . . .	117
3.4	ZRM® im Überblick . . . . .	121
3.4.1	Rubikon-Prozess . . . . .	121
3.4.2	Prozess und Etappenziele der Beispielpersonen . . . . .	131
3.5	ZRM® – Grundlagen und Modelle . . . . .	133
3.5.1	Zwei Entscheidungssysteme und ihre Arbeitsweise im Alltag . . . . .	133
3.5.2	Somatische Marker und der Umgang mit Herausforderungen . . . . .	136
3.5.3	Gefühlsbilanz und ihr Einsatz bei Entscheidungen . . . . .	138
3.6	ZRM® – methodisches Vorgehen für einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess . . . . .	141
3.6.1	Bedürfnisklärung mit Bildern und Motivbildung mit Schlüsselwörtern . . . . .	142
3.6.2	Mit dem Motto-Ziel den Rubikon überqueren . . . . .	145
3.6.3	Ressourcen stärken das neue neuronale Motto-Ziel-Netz . . . . .	147



## 8 Inhaltsverzeichnis

---

3.7	Prävention für Krisensituationen mit ZRM® . . . . .	152
3.8	Reflexion von Krisenerlebnissen mit ZRM® . . . . .	155
4	<b>Interviews und Erfahrungsberichte in voller Länge . . . . .</b>	<b>161</b>
4.1	Das Gletscherbahnunglück von Kaprun <i>Bürgermeister a. D. Norbert Karlsböck . . . . .</i>	161
4.2	Das Hochwasser von Taxenbach <i>Bürgermeister Franz Wenger . . . . .</i>	170
4.3	Professionelles Katastrophenmanagement <i>Christian Pumberger . . . . .</i>	176
4.4	Einsatzleitung bei der Bergwacht <i>Klemens Reindl . . . . .</i>	187
4.5	Kooperation mit Medien und Presse <i>Jacqueline Rupp, Medientrainerin, Mediatorin . . . . .</i>	203
4.6	Die Sicht des Katastropheneinsatzleiters des Roten Kreuzes <i>Gerhard Huber . . . . .</i>	212
4.7	Die Sicht des Seelsorgers, Psychotherapeuten <i>Prior Johannes Pausch, Kloster Gut Aich . . . . .</i>	217
4.8	Die Sicht des Bürgermeisters von Galtür, Lawinenunglück <i>Anton Mattle . . . . .</i>	220
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>231</b>
	<b>Index . . . . .</b>	<b>233</b>
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>237</b>

## Vorwort

Kann man sich auf Krisen vorbereiten? «Natürlich nicht!», ist normalerweise die Antwort. Eine Krise ist ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie plötzlich und unvorhersehbar auftritt. Wie soll man sich da vorbereiten? Man weiß nicht, wann die Krise kommt. Niemand kann sagen, welche Auswirkungen die Krise hat und in welchen Bereichen sie sich zeigt. Ein Flugzeugabsturz, ein Brand in einer Zahnradbahn, eine Überschwemmung, ein Terroranschlag – das sind Krisen, die über ein Land, eine Region, eine Stadt oder eine kleine Gemeinde hereinbrechen und über deren genauen Verlauf keine Vorhersagen möglich sind.

«Man kann sich auf das Unvorhergesehene trotzdem vorbereiten», erläutern Kristina Sommerauer und René Meier in diesem Buch. Allerdings muss man dazu das spezielle Wissen über Zieltypologie einsetzen, das im Rahmen der Forschungen zum Zürcher Ressourcen Modell ZRM entwickelt wurde. Auf der Verhaltensebene, die sich auf das konkrete, planbare Verhalten bezieht, lässt sich wenig ausrichten, wenn man sich auf das Unvorhersehbare vorbereiten will. Zugriff hat man jedoch immer auf die Haltungsebene, die sich auf die innere Verfassung bezieht, mit der man eine plötzlich hereinbrechende Krise meistern möchte. Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM hat hierfür einen neuen Zieltyp entwickelt und wissenschaftlich überprüft, die so genannten Motto-Ziele.

Sommerauer und Meier stellen diese Erkenntnisse an spannenden Beispielen dar: Sie haben für dieses Buch Bürgermeister interviewt, in deren Gemeinden Krisen aufgetreten sind, die auch in der Öffentlichkeit bekannt geworden sind, der Bürgermeister der Gemeinde Galtür aus Tirol ist dafür ein Beispiel. Die interviewten Bürgermeister erzählen lebhaft, ehrlich und anschaulich, wie sie die Krise in ihrer Gemeinde erlebt haben und welche Maßnahmen ihnen

auf der psychologischen Ebene geholfen haben, um die Krise durchzustehen und auch, um später das Geschehene psychisch zu bewältigen.

Im zweiten Teil des Buches wird detailliert dargestellt, wie eine Haltung, die sich für den Umgang mit Krisen eignet, mit dem Zürcher Ressourcen Modell systematisch aufgebaut werden kann. Dieses Buch ist mit Fallbeispielen von Bürgermeister\*innen lebensnah und praxisbezogen gestaltet. Es kann jedoch mit großem Gewinn auch von Führungskräften im Wirtschafts- und Sozialbereich gelesen werden, denn die ZRM-Techniken zur Krisenbewältigung sind grundlegend für alle Führungsbereiche dieselben.

Ich wünsche diesem Buch viele wissbegierige Lesende und den Lesenden spannende Aha-Momente!

*Zürich im Juli 2015*  
*Maja Storch*

# Einleitung

Mit diesem Präventions- und Aufarbeitungsbuch für Krisen veröffentlichen wir ein Instrument, welches den Aufbau einer stärkenden Führungshaltung ermöglicht. Wir setzen uns damit auseinander, wie es möglich ist,

- für Krisen vorzusorgen,
- aus einer krisenbezogenen Erstarrung in eine konstruktive Aktivität zu gelangen und
- aus erlebten Krisen möglichst viel persönliches Wachstum zu erfahren.

Ziel unserer Recherchen war es, folgende Themen zu behandeln:

## Die Wirkung einer stärkenden Haltung für Führungskräfte in Belastungssituationen, Krisen und Katastrophen

Die bewusste Arbeit an der Führungshaltung gelingt durch einige wesentliche Elemente, nämlich Krisenfachkompetenz und Erfahrung sowie Selbstmanagementkompetenz. Unter Krisenfachkompetenz reihen wir eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fachwissen ein. Klassisches Krisenmanagement gehört genauso dazu wie ein guter Umgang mit der Presse oder Konflikt- und Gesprächskompetenz. *Ein* Teilbereich spielt im guten Umgang mit Krisen eine besonders große Rolle. Es ist die konstruktive Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst. Auch hier gibt es wieder viele Unterbereiche, die diese Fähigkeit positiv prägen. Eine Lebenseinstellung und -gestaltung, die Resilienz fördert, ein vertrauter Kreis von Menschen, mit denen die Führungskraft im Gespräch reflektieren kann, und natürlich die professionelle Unterstützung durch Coaching, Therapie oder Beratung. Der Coaching-Ansatz, dem wir das Kapitel 3

unseres Buches widmen, ist das ZRM® (Zürcher Ressourcen Modell). Es ist eine bewährte Methode, um für die betroffene Führungsperson eine erwünschte Haltung bzw. Handlungsveränderung bewusst zu gestalten.

Wir teilen unser Buch in drei Hauptbereiche. Durch Interviews und Gespräche mit Menschen, die unmittelbar mit Krisen- und Katastrophen zu tun hatten oder haben, decken wir den Bereich der tatsächlichen Erfahrung ab. Unsere Gesprächspartner sind Bürgermeister, die Katastrophen als Gemeindeoberhaupt erlebt haben, Einsatzleiter, Medienexperten, Psychotherapeuten, Notfallpsychologen und Krisenmanager. Somit erzählt Kapitel 1 Geschichten, die das Leben schrieb – jeweils fokussiert auf die Haltung, mit der die Verantwortungsträger durch die Krise gegangen sind. Ausführlich lesen Sie diese Interviews in Kapitel 4. Zu diesem Erfahrungs- oder Praxisteil fügen wir in Kapitel 2 theoretische Hintergründe hinzu. Wie in der Literatur die Phasen einer Krise und das Handwerkszeug für Krisenkompetenz dargestellt werden, soll dieses Kapitel aufzeigen. Hier räumen wir dem Thema der Resilienz einen hohen Stellenwert ein. In Kapitel 3 gehen wir auf unsere spezielle Coachingmethode (ZRM®) ein, um aufzuzeigen, wie eine Führungskraft auf sehr angenehme Weise ihre eigene Führungshaltung reflektieren und festigen kann, um für Krisen gut gerüstet zu sein. Bei all diesen Überlegungen tauchen vor unserem inneren Auge Schwerpunkte auf, die auch für unsere potenzielle Leserschaft wichtig sein könnten. Wir führen sie im Folgenden auf.

### **Besser gut vorbereitet als kalt erwischt**

Ja, es ist sinnvoll und machbar, sich auf Krisen vorzubereiten. Anhand vieler Aussagen unserer Interviewpartner wird sichtbar, dass sowohl ein Hineinversetzen in eine potenzielle Krisensituation als auch das Training an kleineren Krisensituationen Sicherheit im Ernstfall geben. Selbstbeobachtung, Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Führungshaltung sind weitere Elemente der Krisenprävention.

Ob das Erleben einer Krise aufgearbeitet wird oder nicht, entscheiden Betroffene selbst. Durch die Verdrängung kann, muss aber nicht automatisch, Schaden entstehen. Durch die Aufarbeitung kann die Chance genutzt werden, aus den zwangsläufig erfolgten, belastenden Erfahrungen durch die Krise schließlich nützliche Entwicklungen abzuleiten.

### Unser Buch richtet sich an Menschen, die Verantwortung tragen

Wir setzen uns in diesem Sachbuch mit Krisen und Katastrophen im Zusammenhang mit Organisationen, Unternehmen und Gemeinden auseinander. Wir berücksichtigen relevantes, theoretisches Wissens ebenso wie Erfahrungswissen aus dem öffentlich-kommunalen und dem unternehmerischen oder organisationalen Bereich. Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Führungskraft, die in der Krise Verantwortung zu tragen hat (Bürgermeister, Führungskräfte aller Einsatzorganisationen, Führungskräfte allgemein, Leiter von Krisenstäben und -teams, Pressesprecher von Unternehmen und Organisationen).

Diese Herangehensweise inkludiert das Anwendungsfeld für Unternehmen, Teams, Einsatzgruppen, Vereine. Grundsätzlich richten sich dieses Werk und unsere Arbeit im Coaching jedoch an alle Menschen, die sich für positive Persönlichkeitsentwicklung – unter Akzeptanz negativer Erfahrungen und mit einem ressourcenorientierten Zukunftsansatz – interessieren.

### Belastungskrisen stehen im Zentrum unserer Aufmerksamkeit

Ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit stellen wir *Belastungs- bzw. Anforderungskrisen* (im Folgenden nur noch *Belastungskrisen* genannt), die durch einen inneren oder äußeren Faktor ausgelöst werden. Sie können schleichend oder akut auftreten. Krisen im Sinne, wie wir sie behandeln, treten einerseits in Unternehmen auf, andererseits auch in Zusammenhang mit politischer Verantwortung, im Umfeld von Organisationen und im Speziellen in Einsatzorganisationen. Hier sind Führungskräfte in vielen Fällen Verantwortungsträger für eine Vielzahl von Menschen. Sie sind auch in der funktionellen Verantwortung für eine Region oder in der Reputation einer Organisation.

Teilweise entstehen Belastungskrisen durch Entwicklungs- oder Veränderungskrisen bzw. sie münden in eben diese. Verlustkrisen durch Trennung oder Todesfall, die aus einer *persönlichen*, familiären Belastungssituation heraus entstehen, werden wir in diesem Buch für Führungskräfte nicht behandeln. Hierfür gibt es zahlreiche Literatur aus der psychotherapeutischen, notfallpsychologischen und traumapsychiatrischen Disziplin.