Ergebnispapier 5. Roundtable – «Sicher führen in unsicheren Zeiten»

30. Oktober 2025 | Bern – zu Gast bei der BLS AG

Der fünfte Roundtable von Equality4Tourism widmete sich dem Thema *«Sicher führen in unsicheren Zeiten»*. Gastgeberin war die BLS AG, die ihre Türen am Hauptsitz in Bern öffnete. Rund 40 Vertreter:innen aus Tourismus, Verwaltung und Verbänden diskutierten, wie Führung in Krisenzeiten gelingen kann – zwischen Klarheit, Vertrauen und Verantwortung.

Einführung und Begrüssung

E4T-Präsidentin **Janine Bunte** begrüsste die Teilnehmenden und betonte, wie wichtig gute Führung für eine resiliente Tourismusbranche ist. **Daniel Schafer**, CEO der BLS AG, gab als Gastgeber Einblick in die Erfahrungen seines Unternehmens während der Pandemie und einem Schneesturm und zeigte auf, wie die BLS in herausfordernden Situationen Vertrauen aufbaut und Kontinuität sicherstellt.

Im anschliessenden Kurzgespräch zwischen **Regierungsrat Christoph Ammann** und **Daniel Schafer** wurde deutlich, dass Resilienz und Kommunikation Schlüsselfaktoren für Krisenfestigkeit sind. Ammann betonte: *«Echte Führungsstärke zeigt sich nicht in Stabilität, sondern im Umgang mit Unsicherheit.»*

Themeninput: Bettina Zimmermann

Im Zentrum des Abends stand der Input von **Bettina Zimmermann**, Expertin für Krisenführung und Leadership. Sie zeigte eindrücklich, wie Führungspersonen in Krisensituationen reagieren sollten – und welche typischen Fehler sie vermeiden können.

„Krisen sind kein Ausnahmezustand mehr – sie sind Teil der Realität. Entscheidend ist, wie gut wir vorbereitet sind, wenn es passiert.“

Zimmermann erklärte, dass jede Krise nach einem ähnlichen Muster verläuft: Schock – Reaktion – Stabilisierung – Lernen. In jeder Phase brauche es unterschiedliche Führungsqualitäten.

Sie betonte, dass das *Wie* oft entscheidender sei als das *Was*:

- **Ruhe bewahren, statt sofort zu handeln.** Hektische Reaktionen seien eine der grössten Gefahren in der Frühphase einer Krise. Wichtig sei, erst zu verstehen, bevor entschieden wird.
- **Offen und klar kommunizieren.** Auch wenn Informationen unvollständig sind, müssen Führungspersonen Präsenz zeigen. Schweigen erzeugt Unsicherheit.
- **Verantwortlichkeiten klären.** Wer ist wofür zuständig? Wer informiert intern, wer extern? Fehlende Rollen führen zu Chaos und Misstrauen.
- **Auf die Menschen achten.** In Krisen geht es nicht nur um Prozesse, sondern auch um Emotionen. Mitarbeitende brauchen Orientierung, Sicherheit und Wertschätzung.

Anhand von Praxisbeispielen aus ihrer Arbeit mit Unternehmen, Hotellerie und Verkehrsbetrieben zeigte sie auf, welche *Fallen* häufig übersehen werden: unklare Zuständigkeiten, fehlende Nachbereitung nach einer Krise oder übersehene Frühwarnsignale im Alltag. Besonders betonte sie den Punkt, dass Krisen heute oft **mehrdimensional** sind – wirtschaftlich, kommunikativ, digital oder reputationsbezogen – und daher interdisziplinäre Teams benötigen.

Erfahrungsaustausch in drei Gruppen

Im anschliessenden Austausch diskutierten die Teilnehmenden entlang von Leitfragen zu Krisenerfahrungen, Verantwortlichkeiten und Kommunikation im Ernstfall:

- Welche Krisen hat mein Betrieb bereits erlebt – und was wurde daraus gelernt?
- Wie gut sind wir heute vorbereitet?
- Wie unterscheiden sich Alltags- und Krisenkommunikation?
- Wie lässt sich Vertrauen nach einer Krise wieder aufbauen?

Der Austausch zeigte: Viele Betriebe verfügen über gute operative Abläufe, aber es fehlt häufig an formell verankerten Krisenstrukturen. Besonders betont wurde der Wert klarer Zuständigkeiten und einer Kultur, die Fehler als Lernchancen begreift und aufnehmen kann.

Key Take-Aways

Im Plenum wurden die wichtigsten Erkenntnisse gesammelt und reflektiert:

- **Führung beginnt bei Selbstführung.** Ruhe und Klarheit in der Führung geben Teams Orientierung.
- **Vertrauen ist das Fundament jeder Krise.** Wer offen kommuniziert und Unsicherheiten teilt, gewinnt Glaubwürdigkeit.
- **Krisenkommunikation muss vorbereitet sein.** Rollen, Abläufe und Kanäle sollten im Voraus definiert sein – spontan geht es meist schief.
- **Reflexion ist Teil des Prozesses.** Nach einer Krise braucht es Zeit, um zu lernen, anzuerkennen und gemeinsam neue Stabilität zu finden.
- **Diversität schafft Widerstandsfähigkeit.** Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Arbeitsstile erhöhen die Fähigkeit, auf Unerwartetes zu reagieren.
- **Führung ist Kulturarbeit.** In Teams, in denen Vertrauen und Austausch gepflegt werden, entsteht Sicherheit – auch in unsicheren Zeiten.

Ausblick

Beim anschliessenden Apéro nutzten die Teilnehmenden die Gelegenheit zum persönlichen Austausch und Netzwerken – in der Überzeugung, dass Sicherheit in unsicheren Zeiten immer im Miteinander entsteht.