



Ralf Klaus Lorenz

Krisen erfolgreich meistern

Als Unternehmens-Quadrige gemeinsam erfolgreich Krisen verhindern und managen

HAUFE.

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!

Krisen erfolgreich meistern

Ralf Klaus Lorenz

Krisen erfolgreich meistern

Als Unternehmens-Quadrige gemeinsam erfolgreich Krisen verhindern und managen

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

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/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-15070-2	Bestell-Nr. 10658-0001
ePub: ISBN 978-3-648-15071-9	Bestell-Nr. 10658-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-15072-6	Bestell-Nr. 10658-0150

Ralf Klaus Lorenz

Krisen erfolgreich meistern

1. Auflage

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © fotomek, Adobe Stock

Produktmanagement: Noé, Bettina

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.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	9
1 »Angst essen Seele auf« – psychologische Auswirkungen einer Krise	11
1.1 Maslow lässt grüßen	11
1.2 Krisen und ihre unmittelbaren Folgen	14
1.3 Trauer muss bewältigt werden	16
1.4 Krisenstabilität	19
1.5 Angst und ihre Folgen	21
1.6 Plötzlich geht was	27
1.7 Krisendynamik	29
1.8 Stress wirkt	33
1.9 Fazit	35
2 Bange machen gilt nicht, die rosarote Brille aber auch nicht – angemessen kommunizieren	37
2.1 Richtige Kommunikation	37
2.2 Kennzahlen helfen	43
2.3 Vertrauen und Kommunikation	46
2.4 Fazit	48
3 Wer den Kopf in den Sand steckt, erstickt	49
3.1 Beteiligte definieren	49
3.2 Professionelle Projekte	51
3.3 »Weak Signals« suchen	58
3.4 Arbeitsunfähigkeitszeiten sprechen eine leise Sprache	61
3.5 Ziele sichern Erfolg	66
3.6 Mit 3-W Ziele erreichen	69
3.7 Veränderungen kosten Kraft	71
3.8 Neues fixieren	75
3.9 Strukturierte Kreativität	77
3.10 Fazit	83

4	Sich im §en Dschungel zurechtfinden	85
4.1	Das Kündigungsschutzgesetz ist in der Krise zentral	85
5	»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.«	89
5.1	Kommunikation im richtigen Maß	89
5.2	Alle Beteiligten auch wirklich teilhaben lassen	91
5.3	Notwendige Kompetenzen schaffen	94
5.4	Identifizieren mit der 5-W-Technik und der SWOT-Analyse	101
5.5	Resilienz schaffen	107
5.6	Krisengerechte Führung	110
5.7	Not macht erfinderisch	118
5.8	Innovation braucht Raum	123
5.9	Positives Herangehen hilft	125
5.10	Krisen als Klebstoff	130
5.11	Fazit	132
6	Wenn schon persönliche Katastrophen, dann professionell reagieren	133
6.1	Klarheit schaffen	133
6.2	Wege der Trennung	135
6.3	Transfermaßnahmen nutzen	139
6.4	Flexibilität ist Trumpf	143
6.5	Die Verantwortung bleibt	146
6.6	Auch die Bleibenden sind wichtig	147
6.7	Fazit	150
7	Chancen schaffen und nutzen	151
7.1	Krisen bieten Chancen!	151
7.2	Strukturen lösen	152
7.3	Krisenarten unterscheiden	153
7.4	Fokussierung hilft	156
7.5	Emotion und Ratio	159
7.6	Herausforderung: toxische Mitarbeiter	161
7.7	Innovative Effizienz	163
7.8	Fazit	165

8	Und wenn ich nicht mehr weiter weiß, ...	167
8.1	Vernetzung bringt Vorteile	167
8.2	Grenzen überwinden	168
8.3	Andere können auch helfen	169
8.4	Fazit	172
9	Die Zukunft gestalten	173
9.1	Ideenmanagement	173
9.2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	177
9.3	Gesundheitsmanagement	182
9.4	Karrieremanagement	185
9.5	Aktives Konfliktmanagement	189
9.6	Nachfolgeplanung	191
9.7	Wissensmanagement	194
9.8	Fazit	198
10	Zum Abschluss	199
	Anhang	201
	Quellen	207

Dieses Buch ist in erster Linie all denen gewidmet, die ihre Kraft, Energie und Aufmerksamkeit in die Bewältigung einer Krise stecken.

Aber es ist auch meiner Familie gewidmet, die viele Stunden auf mich verzichten musste. Sie hat mit ihren Anregungen und Gedanken, dieses Buch erst ermöglicht und lesbar gemacht. Ebenso geht mein besonderer Dank an alle, die mir mit ihren wertvollen Hinweisen und Feedbacks geholfen haben, das Buch zu realisieren. Weiterhin danke ich den Menschen, die mich in den Krisen, die mir die Erfahrung für dieses Buch gegeben haben, mental und fachlich unterstützten.

Und nicht zuletzt danke ich dem Team des Haufe Verlags, das mich gut und kompetent bei diesem Buch begleitet hat.

Prolog

Bevor Sie denken, ich würde das Thema Corona und andere Krisen auf die leichte Schulter nehmen, weil die Kapitel und Überschriften griffig formuliert sind, kann ich Sie beruhigen. Sie werden merken, dass ich mir absolut bewusst bin, welche Befürchtungen, Einschränkungen und teilweise katastrophalen Folgen sich aus Krisen, wie z. B. der Finanzkrise 2008/2009 oder der Coronakrise 2020/2021, und anderen einschneidenden krisenhaften Ereignissen ergeben.

Sehr viele Menschen sind 2020/2021 – und aller Voraussicht nach in den Folgejahren – von den Auswirkungen der Coronakrise betroffen oder haben zumindest Angst, dass dies in absehbarer Zeit der Fall sein wird. Gerade im betrieblichen Umfeld sind solche Ängste und Befürchtungen weit verbreitet. Durch die Berichterstattung in den Medien und die Reihe von Insolvenzen, auch bekannter Unternehmen wie Galeria Karstadt Kaufhof, Esprit, Vapiano, Maredo, Pimkie und einiger anderer, werden diese Gefühle noch weiter befeuert.

In diesem Buch will ich auf die Befürchtungen und Ängste, aber auch auf die Chancen und Möglichkeiten eingehen. Ich zeige Wege für einen richtigen Umgang mit der Situation und vor allem miteinander auf. Weiterhin halte ich ein Plädoyer für offene, ehrliche und wertschätzende Kommunikation, aber auch für ein realistisches Vorgehen und für aktives Handeln.

Ebenso will ich allen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und anderen, die von Krisen betroffen sind, Wege aufweisen und den Mut geben, das Schicksal in die Hand zu nehmen und nicht zu verzweifeln.

Selbstverständlich beziehen sich alle Aussagen und Beispiele, die ich in meinem Buch treffe und schildere, immer auf alle Geschlechter. Dennoch wähle ich der einfachen Lesbarkeit halber teilweise nur die Schreibweise in einem Geschlecht.

1 »Angst essen Seele auf« – psychologische Auswirkungen einer Krise

Ereignisse, wie die Corona-, die Finanz- und andere Krisen, stellen vieles von dem, was für uns selbstverständlich ist und war, infrage. Im Rahmen der Coronapandemie 2020/2021 erlebten wir Lockdowns, Abstandhalten schützte uns und andere, das Tragen von Masken und das Pflegen einer umfangreichen Hygiene gehörten in Zeiten der Pandemie ebenso dazu. Wir mussten darauf verzichten, unsere Familie und Freunde persönlich zu sehen. Der ein oder andere erlitt auch den Verlust Angehöriger und Menschen aus seinem Umfeld, teilweise ohne richtig Abschied genommen zu haben.

Für viele war es aber in diesem Moment am belastendsten, dass noch kein Ende abzusehen und nicht vorauszusehen war, wie viele Infektionswellen noch drohten. Parallel dazu gab es viele Verschwörungstheoretiker, die die Existenz des Virus infrage stellten, Masken verweigerten und die Folgen für die weltweite Wirtschaft leugneten.

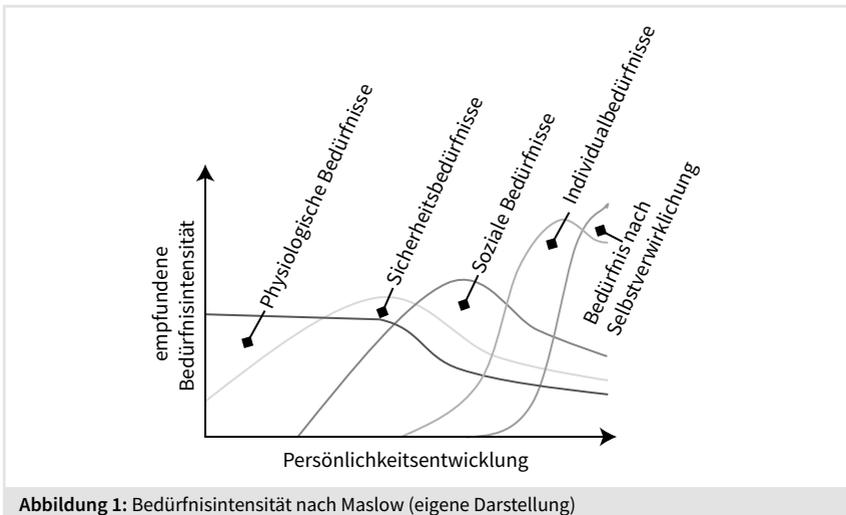
1.1 Maslow lässt grüßen

Psychologisch lässt sich anhand einer schon recht alten (Mitte der 1940er-Jahre veröffentlichten) Theorie erklären, welche Folgen eine solche Krise auf Menschen hat. Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat in seinem Artikel »A Theory of Human Motivation«¹ beschrieben, dass die höheren Motivstrukturen und das Streben nach individuellen Bedürfnissen, wie Lob, Anerkennung, Freiheit und in der Folge auch nach Selbstverwirklichung, in den Hintergrund treten, wenn die grundlegendsten physiologischen Bedürfnisse infrage gestellt werden. Auch das Streben nach Sicherheit und nach sozialen Kontakten wird nach Maslow erst wieder prominent akut, wenn die grundlegendsten physiologischen Bedürfnisse nicht mehr gefährdet sind. Eine Situation wie die globale Ausbreitung des Coronavirus bedroht nun ganz direkt sowohl die Gesundheit als auch mittelbar die Sicherheit in Bezug auf den Arbeitsplatz, die materielle Grundsicherung und die soziale Stellung. Dadurch fokussiert sich der Betroffene unmittelbar auf die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse.

1 Maslow, Abraham H. (1943): A Theory of Human Motivation. In: *Psychological Review*, 50(4), S. 370–396.

Menschen ziehen das Bekannte dem Unbekannten vor und haben den Wunsch nach Kontrolle

Diese sind dann gefühlt nicht mehr erfüllt und in der Folge nehmen der Wunsch und das Streben nach Persönlichkeitsentwicklung stark ab. Zusätzlich geht Maslow davon aus, dass Menschen das Bekannte dem Unbekannten vorziehen und den Wunsch nach umfassendem Verständnis und der Kontrolle einer Situation verspüren. Maslow hat die Abfolge der Bedürfnisintensität in Abhängigkeit des Stadiums der Persönlichkeitsentwicklung in der folgenden Grafik dargestellt.



Die Bedürfnispyramide, die zwar Maslow zugeschrieben wird und nach ihm benannt ist, jedoch nur an seine Ausführungen angelehnt ist, verbildlicht seine Theorie sehr eingängig. Sie wurde wahrscheinlich von dem Unternehmensberater Charles McDermid² und dem humanistischen Psychologen Douglas McGregor³, der durch seine Menschenbilder X (negativ und kontrollierend) und Y (positiv, offen und entfaltend) bekannt wurde, in diese Form gebracht. Auf jeden Fall lässt sich anhand dieser Darstellung sehr einfach erkennen, dass bei einer Beeinträchtigung der in der Pyramide

2 McDermid, Charles D. (1960): How money motivates men. In: *Business Horizons*, 3(4), S. 93–100.

3 McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

unten stehenden Bedürfnisse die weiter oben angesiedelten an Bedeutung verlieren. Maslow selbst geht allerdings von einer gewissen Parallelität der Bedürfnisse aus und hat nur die entsprechend starke Fokussierung auf die grundsätzlicheren festgestellt, sobald sie bedroht sind.



Bestätigt wird die Theorie Maslows im Zuge der Coronakrise durch das weitgehende Akzeptieren der Ausgangsbeschränkungen und der Abstandsregeln in der Bevölkerung, die sich in der »Vor-Corona-Zeit« wohl kaum jemand vorstellen konnte. Persönliche Freiheit und soziale Kontakte mussten und wurden weitestgehend über Wochen und Monate massiv eingeschränkt, was jedoch auf breite Zustimmung und Unterstützung stieß. Damit wurden die sozialen Bedürfnisse zur Erfüllung der Sicherheitsbedürfnisse geopfert.

Maslow geht von einer positiven und leistungsbereiten Prägung des Menschen aus

Eine weitere Bestätigung der ursprünglichen Theorie Maslows zeigt sich in der großen Hilfsbereitschaft, die sich in Nachbarschaften, aber auch in Unternehmen entwickelt hat, ebenso wie in der flächendeckenden Anerkennung der Corona-Helden

in Bereichen wie Pflege, Medizin, Handel, etc. Hier wurden die Individualbedürfnisse den Sozialbedürfnissen untergeordnet. Gerade auch das ist ein Beleg für die Basis von Maslows Theorie, der von einer positiven und leistungsbereiten Prägung des Menschen, also von einem humanistischen Menschenbild, und einer gewissen, aber begrenzten Gleichzeitigkeit der Bedürfnisse ausgeht. Durch sein positives Menschenbild grenzt er sich eindeutig von anderen Ansichten, wie beispielsweise der von Sigmund Freud oder John B. Watson, ab. Beide sahen den Menschen als arglistig, triebhaft und defizitär und hingen damit einem eher negativen Menschenbild an.

Sicherlich ist es wie immer im Leben: Es gibt sowohl das eine als auch das andere. Auch wenn das Gros der Menschen die verabschiedeten und verhängten Einschränkungen akzeptiert und sie befolgt, gibt es doch einige Menschen, die das Virus als Instrument der Freiheitsberaubung und -einschränkung interpretieren. Sie sehen es als Versuch, die in unserer Verfassung verankerten demokratischen Grundsätze aufzuweichen. Auch findet man Leugner in zentralen Positionen und höchsten politischen Ämtern verschiedener Länder wie den USA, Brasilien, etc. Auch bei diesen Ansichten kann man die Theorie von Maslow bemühen, nach der Menschen im Falle der Einschränkung der Grundbedürfnisse Strategien suchen, damit zurechtzukommen. Sie versuchen, die grundlegenden Bedürfnisse zu erfüllen, die Hintergründe zu erfassen und damit Kontrolle zu erlangen, auch wenn die Begründungen teilweise weit hergeholt erscheinen.

1.2 Krisen und ihre unmittelbaren Folgen

Jedoch dürfen in diesem Zusammenhang auch die Menschen nicht ignoriert werden, die versuchen, Hilfestellungen und Unterstützungen, die von öffentlichen und privaten Stellen zur Verfügung gestellt werden, auszunutzen und sich auf diese Weise ungerechtfertigt zu bereichern. Leider gibt es auch in Krisensituationen immer wieder Menschen, die alles daransetzen, einen persönlichen Vorteil zulasten anderer zu erlangen.

In der Regel sind in solchen Fällen jedoch die Folgen für jeden echten Leidtragenden einer Krise dramatisch. Jede missbräuchliche Inanspruchnahme schafft weitere Verunsicherung. Sie bindet bei den verantwortlichen Stellen Kapazitäten und Ressourcen, die von den tatsächlich Betroffenen dringend benötigt werden. Solche extremen Auswirkungen entstanden im Rahmen der Coronakrise 2020 sehr unmittel-

bar zum Beispiel in der Gastronomie, Hotellerie oder der Reisebranche, aber auch in der Eventbranche und anderen Dienstleistungen direkt am Menschen. Sie alle waren sehr kurzfristig und unmittelbar vom ersten Lockdown im März 2020 direkt betroffen. Quasi über Nacht wurde ein Beschäftigungs- und Tätigkeitsverbot ausgesprochen, das viele Mitarbeiter, aber auch Arbeitgeber in größte Bedrängnis brachte und für Verunsicherung sorgte. Nicht zu vergessen sind hierbei die Bereiche, Unternehmen und Selbstständigen, die direkt von den eben genannten abhängen, wie beispielsweise Getränkehersteller, Ticketservices, Betreiber von Eventlocations, Künstler etc.

Die Folgen einer Krise sind oft weitreichend

Auch bei diesen Anbietern brachen von einem Moment zum anderen große Teile des Umsatzes und der Beschäftigung weg. Bereits bestehende verbindliche Bestellungen wurden storniert, bereits beschaffte Rohstoffe verderben, bereits begonnene Vorbereitungen mussten wieder abgebrochen werden, etc. All das verursachte bei den betroffenen Unternehmen große Schäden und Verluste, die zu massiven Einschränkungen in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit führten.

Zwar wurden von der Politik umfangreiche Hilfspakete geschnürt, die aber nur einen Teil der akuten Folgen abdecken konnten und erfahrungsgemäß nur als kleine Soforthilfe überhaupt realisierbar sind. Ebenfalls wurden in diesem Zusammenhang, wie schon in ähnlicher Weise während der Finanzkrise 2008/2009, das Kurzarbeitergeld im Prozedere angepasst und erweitert: bei einem Antrag bis 31.12.2020 auf eine Bezugsdauer von 21 Monaten. In diesem Kontext sollten auch die Höhe des Anspruchs und weitere Begleitelemente wie Freistellungstage für Kinderbetreuung bei Krankheit und in der Pflege erweitert werden.

Dieser sicherlich gute Ansatz kann jedoch in einer solchen weitreichenden Situation die Verunsicherung und die Zukunftsängste der Mitarbeiter nur bedingt verhindern. Immerhin ersetzt das Kurzarbeitergeld das normale und gewohnte Nettoentgelt nach wie vor nur zum Teil und sichert auch die Beschäftigung nicht nachhaltig. Im Gegenteil, die Mitarbeiter bemerken natürlich die Einschränkungen und Verluste, die die Unternehmen erleiden, und realisieren auch, dass damit viele Unternehmen intensiv im Bestand gefährdet sind. So wird die entstehende Unsicherheit einerseits noch weiter verstärkt und eine Spirale wird in Gang gesetzt. Andererseits hilft das Kurzarbeitergeld auch dabei, ein gewisses Maß an Sicherheit zu gewährleisten. Men-

schen verlieren nicht unmittelbar den Arbeitsplatz und damit jegliche soziale Absicherung, sondern gewinnen Zeit.

Nach den Regularien ist das Instrument des Kurzarbeitergeldes nur für einen vorübergehenden Wegfall der Beschäftigungsmöglichkeit vorgesehen. Das drückt schon ein weiteres angestrebtes Ziel aus: die Sicherung von Arbeitsplätzen. Auch die Arbeitgeber gewinnen so Zeit und die Sicherheit, zukünftig über die Kompetenz der Mitarbeiter zu verfügen. Sicherlich relativieren diese Aspekte die verunsichernde Wirkung, verhindern sie aber nicht.

Dieses befürchtete Wegfallen der sozialen Absicherung führt auch zu weiteren Ängsten. Lebensplanungen, Netzwerke, Beziehungen, kurz vieles von dem, was Menschen wichtig ist, wird infrage gestellt. Damit entstehen umfangreiche und tiefgreifende Zukunftsängste.

1.3 Trauer muss bewältigt werden

Wenn man die psychologischen Folgen der Coronasituation, aber auch aller anderer existenzbedrohender Eskalationen betrachtet, dann sind die generellen Phasen der Trauer relevant, die bei Menschen auch im Fall von Krisen beobachtet werden. Diese werden von Psychologen meist als vier oder fünf Phasen definiert. So spricht die Psychologin Verena Kast von den vier Phasen »Nicht-Wahrhaben-Wollen«, »Aufbrechende Emotionen«, »Suchen und Sich-Trennen« und »Neuer Selbst- und Weltbezug«⁴. Im Verlauf der ersten Phase verleugnet der Betroffene die Situation und die Krise. Kennzeichen und Signale werden negiert und häufig ausgeblendet oder beschönigt. Die zweite Phase bildet die »aufbrechende Emotion«. Hierbei bahnen sich Emotionen wie Wut, Trauer, Schmerz, Resignation, etc. ihren Weg und äußern sich in dem Wunsch, andere und sich selbst zu bestrafen. Der Betroffene sucht einen Weg, mit diesen Emotionen umzugehen und sie zu bewältigen. Im Verlauf der dritten Phase, des »Suchens und Sich-Trennens«, setzt die Bewältigung ein. Der Betroffene beginnt damit, sich mit der Situation abzufinden und sie zu akzeptieren. Er macht sich die angenehmen und schönen Seiten der bisherigen Gegebenheiten, aber auch deren Nachteile bewusst und öffnet sich so für Alternativen und neue Wege. Die Stufe

4 Kast, Verena (1990): *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*. Stuttgart: Kreuz.

des »Neuen Selbst- und Weltbezugs« führt dazu, dass sich der Leidtragende intensiv mit den Möglichkeiten und Chancen anderer Ansätze beschäftigt und deren Vorteile, aber auch Verbesserungsmöglichkeiten betrachtet und bewertet. Diese Phase bildet die Möglichkeit des Einlassens auf Veränderungen und neue Verhaltensweisen.

Die Phasen der Trauer werden auch in der Krise durchlaufen

In anderen Konzepten, wie zum Beispiel dem Ansatz von Elisabeth Kübler-Ross, wird die Trauer in fünf Phasen definiert⁵. In Phase 1 wird die Krise, wie bei Vera Kast, geleugnet und negiert. Die Betroffenen suchen aktiv nach Belegen, dass die Krise nicht so intensiv und weitreichend ist, wie sie sich bei objektiver Betrachtung darstellt. Signale und Kennzahlen, die die Intensität der Krise belegen, werden infrage gestellt und heruntergeredet. Gleichzeitig gibt es Bestrebungen, Belege zu finden, die die Krise und ihre Folgen widerlegen. Phase 2 definiert Kübler-Ross als »Zorn«. Die Krise lässt sich nicht mehr verleugnen und entlädt sich in Emotionen, die sich gegen Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, öffentliche Stellen und/oder die sonstige Umwelt richten können. Diese Emotionen äußern sich in der Regel in starken Gefühlen wie Wut, aber auch Enttäuschung und Traurigkeit. Sie werden im Laufe der weiteren Trauer- und Krisenbewältigung durch die dritte Phase, die des »Verhandelns«, abgelöst. In deren Verlauf beginnt der Betroffene, sich mit den Lösungsalternativen auseinanderzusetzen, und versucht, die Krise, die Rahmenbedingungen, aber auch Lösungsansätze zu diskutieren und für seine individuelle Situation zu optimieren. Kübler-Ross identifiziert in dieser Phase auch die Tendenz zu einem schlechten Gewissen und Schuldgefühlen, dass es überhaupt zu dieser Situation gekommen ist. In der vierten Phase, der »Depression«, vertiefen sich das Gefühl der verpassten Chancen und das Bedauern, die Krise nicht verhindert zu haben.

Nicht nur in einer Krise, sondern auch bei Veränderungen werden Phasen der Trauer durchlebt

Verschlimmert wird diese Phase der Depression gerade bei Veränderungsprozessen in Krisen, wenn initiierte Ansätze und neue Konzepte nicht eine unmittelbare Wirkung und schnelle Erfolge zeigen. Die fünfte Phase, das »Akzeptieren«, wird durch

5 Kübler-Ross, Elisabeth (1972): *Interviews mit Sterbenden*. Stuttgart/Berlin: Kreuz.

das Verstehen und Verinnerlichen der Krise und der entsprechenden Anpassungsmaßnahmen geprägt. Häufig zeigen sich in dieser Phase schon erste Verbesserungen und Effekte. Erste Krisenaspekte werden bereits bewältigt und die Betroffenen sehen ein Licht am Ende des Tunnels. Als Betroffene gelten in dieser Betrachtung nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte, Geschäftsleitungen und die sogenannten Shareholder, die Anteilseigner der einzelnen Unternehmen, also die Unternehmens-Quadriga.

Die oben geschilderten Reaktionen zeigen sich, weil die Lebensplanung der operativen Mitarbeiter, aber letztendlich auch der Führungskräfte, der Unternehmensleitungen und in der Regel auch der Eigentümer infrage gestellt wird. Daraus entstehen bei all diesen Menschen Zukunftsängste. Selbstverständlich sind diese je nach Betroffengruppe, aber auch individueller Situation unterschiedlich stark ausgeprägt.

Die kulturelle Basis in Mitteleuropa ist stark an beruflichem Erfolg und sozialem Status orientiert

Nicht zuletzt die kulturelle Basis in Mitteleuropa, die sich sehr stark an beruflichem Erfolg und sozialem Status orientiert, tut hier ein Übriges. Diese Fokussierung auf Job-Aspekte zeigt sich erfahrungsgemäß auch in Gesprächen, die in einem rein privaten Rahmen geführt werden. Regelmäßig fällt recht schnell die Frage nach der beruflichen Tätigkeit und der dazu gehörenden unternehmerischen Situation des Einzelnen. Davon abgesehen, orientiert sich der wahrgenommene soziale Status auch häufig an der Wohnsituation und dem genutzten Mobilitätsmittel. So wird einem bekannten und führenden Händler von gewerblichem Material nachgesagt, seine Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst in früheren Zeiten temporär über die Art des zur Verfügung gestellten Firmenwagens zur Erreichung der vereinbarten Ziele zu motivieren. Sobald die Zielerreichung gefährdet oder nicht mehr gegeben war, musste der Mitarbeiter sein angestammtes Fahrzeug abgeben und mit einem Firmenwagen einer niedrigeren Kategorie seiner Aufgabe nachgehen. Dies wurde natürlich insbesondere im sozialen Umfeld direkt und unmittelbar wahrgenommen und bewertet.

Der geschilderte Umstand, dass insbesondere in Krisenzeiten alle im Unternehmen aktiven Gruppen betroffen sind, wird in dem Begriff Unternehmens-Quadriga deutlich. Wie bei dem antiken Vorbild des von Pferden gezogenen Vierspanners sind alle Beteiligten voneinander abhängig und sitzen im selben Boot. Die tatsächliche Stärke

entsteht erst in der aufeinander abgestimmten Aktion. Nur wenn die Pferde in die gleiche Richtung und mit gleichem Tempo ziehen, bewegt sich die Kutsche in optimaler Weise. Dabei wird die temporäre Schwäche eines Zugtieres durch die anderen ausgeglichen, um einen symmetrischen Gleichlauf zu realisieren. Auf den Unternehmenskontext bezogen erfolgt eine entsprechende Effizienz erst, wenn die Mitglieder der Unternehmens-Quadriga in Übereinstimmung agieren.

1.4 Krisenstabilität

Das Wort »Krise« ist aus dem altgriechischen Sprachgebrauch bekannt, wo es ursprünglich »Beurteilung«, »Entscheidung« bedeutet. Der lateinische Begriff »crisis« bezeichnet die entscheidende Wendung bei Krankheiten. Aus diesem Wortstamm ist wohl auch die aktuelle landläufige Bedeutung abgeleitet, die als externes oder internes Ereignis, das Gefahren für Güter, Vermögenswerte, körperliche und geistige Gesundheit oder das Ansehen und Image von Unternehmen mit sich bringt, gesehen wird. Als charakteristisch für eine Krise wird die Notwendigkeit für Änderungen, Entscheidungen und Anpassungen erachtet. Jedoch wird normalerweise erst dann von einer Krise gesprochen, wenn diese eine entsprechende Intensität erreicht und aus mehreren kritischen Situationen besteht.

In anderen Kulturen ist die in der Krise durch die Gefährdung der Lebensplanung entstehende Angst häufig weniger stark ausgeprägt. Dies hat verschiedene Ursachen: Entweder sind das Bewusstsein und die Bereitschaft für notwendige Veränderungen intensiver ausgeprägt, die Familie hat als sozialer Rückhalt noch eine stärkere Bedeutung und/oder das gesamte soziale System federt erforderliche Anpassungen umfassender und absichernder ab. Auch ist in anderen Kulturen und Wirtschaftssystemen der Glaube an eine finale positive Entwicklung stärker.

Bereits erlittene und bewältigte Krisen können Resilienzfähigkeit fördern

Diese höhere Resilienzfähigkeit, also die psychische Widerstandskraft und die Fähigkeit, erfolgreich mit Stress und Krisen umzugehen, kann sich aus einer historisch höheren Krisenfrequenz und -erfahrung entwickelt haben oder gründet in einem insgesamt tiefer verankerten Vertrauen in alternative Lösungen. Auf den ersten Blick erscheint als Paradoxon, dass erlittene Krisen die Fähigkeit im Umgang mit Verände-

rungen und den Glauben an positive Entwicklungen fördern. Jedoch lässt sich das recht einfach erklären und ist durch mehrere Studien, wie z. B. eine Untersuchung von Norman Garmezy zur Resilienz nach Armut, belegt⁶. Durchgemachte Veränderungen und das erfolgreiche Bewältigen von Krisen vermitteln und verankern das Bewusstsein, dass es immer andere Wege und Alternativen gibt, auch wenn sie im Moment des Erlebens noch nicht erkennbar sind. Diese sind mit mehr oder weniger großen und umfangreichen Einschränkungen verbunden, ermöglichen aber Wege aus der Krise. Fatalerweise kann jedoch die Resilienzfähigkeit durch die Ansteckungswirkung der Angst relativiert werden, was die Betroffenen zusätzlich belastet. Im Bewusstsein kommt die Häufung der Krisen an und schürt die entsprechenden Emotionen.

In diesem Zusammenhang sollte auch die Kraft der Einbildung nicht unerwähnt bleiben. Viele Menschen versuchen, gerade um das Unbekannte zu reduzieren, Unsicherheit und Angst sowie die weiteren damit verbundenen Emotionen durch rational anmutende Erklärungsversuche in ein Raster zu bringen.

Die Psyche greift auf bestehendes eigenes oder fremdes Erfahrungswissen zurück

Häufig greift die Psyche dabei auf ein bestehendes Erfahrungswissen zurück. Dabei kann es sich um eigene, aber auch um fremde Erfahrungen handeln. Tatsächlich sind jedoch solche Krisensituationen häufig so individuell, dass jemand, der nicht tagtäglich mit solchen Herausforderungen zu tun hat, in der Regel nur über ein rudimentäres Erfahrungswissen verfügt. Das verleitet dazu, die Erfahrungslücken durch Spekulationen aufzufüllen. An sich ist das nur bedingt problematisch, insbesondere wenn diese Ergänzungen bewusst erfolgen. Wesentlich anspruchsvoller wird die Situation jedoch, wenn diese Spekulationen oder auch Fremderfahrungen, die ja in der Regel auf ihre Belastbarkeit hin nicht überprüft werden, als eigene Erfahrungen abgespeichert und interpretiert werden. Tatsächlich geschieht dies öfter, als es uns bewusst ist. Die Wissenschaft beobachtet, dass erzählte und erfundene Geschichten, die in immer der gleichen Art über einen längeren Zeitraum wiedergegeben wurden, häufig irgendwann als tatsächliche Erinnerung angesehen werden.

6 Garmezy, Norman (1991): Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. In: *American Behavioral Scientist*, 34(4), S. 416–430.