

Irgendwann kann sie nicht mehr

- verdrängt
- geleugnet
- verharmlost oder
- ignoriert

werden: Sie ist da oder hat eben auch uns erreicht. Dabei ist zunächst einmal nicht erheblich, ob sie ein Unternehmen, eine Branche, eine Region, nahezu die ganze Welt oder auch nur eine Person betrifft. Erheblich ist, dass etwas auftritt, wahrgenommen oder vermutet wird, das

- zumindest subjektiv einen gewohnten Rahmen verlassen hat oder sprengt
- sich soweit zugespitzt hat, dass es als schwer zu beherrschen angesehen wird
- die Aufmerksamkeit auf sich zieht
- subjektiv Gefährdendes oder Bedrohliches aufweist und
- die übliche Geschäftstätigkeit beeinflusst.

Und damit ist auch schon klar, dass Krisen

- objektive Merkmale und
- psychologische Effekte

aufweisen.

Objektive Merkmale der Krise stellen dabei den sachbezogenen Teil erheblicher Problemlagen oder Gefährdungen dar.

## Krisenauslöser und daraus resultierende Folgen

Objektive Merkmale im beispielhaften Überblick des letzten Jahres waren

- massive Benzinpreiserhöhungen
- Umdenken in der Bevölkerung bezüglich Benzinverbrauch, Fahrzeuggröße und Ökologie
- starker Rückgang der Kraftfahrzeugnachfrage insbesondere bei größeren, benzinfressenden Modellen
- Auftragseinbruch in der Zuliefererindustrie
- immer öffentlicher werdende Risikogeschäfte vieler Geschäfts- und Zentralbanken mit erheblichen Verlusten
- drastische Kurseinbrüche
- erste Bankenpleite in den USA
- Schieflage und Verkauf der IKB-Bank in Deutschland
- Gefährdung der Hypo Real Estate Bank
- Stützung durch die Bundesregierung mit Milliardenbürgschaften
- milliardenschwere Konjunkturprogramme auf Pump
- Freistellung von Zeitarbeitskräften
- verbreitete Aufnahme von Kurzarbeit
- Sozialpläne und Entlassungen
- Übertragung der Krise auf weitere Branchen (Investitionsgüter, Industrie- und Maschinenbau, Logistik und Verkehr)

## Psychologische Effekte der Krise

Mit Blick auf den sachbezogenen Teil einer Krise reagieren Menschen auf diese Ereignisse, bewerten sie und sind gefordert oder auch aufgefordert, zu reagieren. So ergeben sich Effekte, die vielleicht einen sachlichen Ausgangspunkt besitzen, wegen der Bedeutung für Betroffene aber eine Reihe von psychologischen Effekten hervorrufen, die ihrerseits die Krise

- verstärken
- verschärfen bzw.
- um zahlreiche, hochbrisante Folgeprobleme erweitern.

Solche psychologische Effekte umfassen

- nicht selten einen Schockzustand
- erhebliche Verunsicherungen
- (existenziell) empfundene Gefährdung, Bedrohung oder Angst
- Wut, Zorn
- Aktivismus, Aggression, Gegenwehr (Proteste, Mahnwachen, Streiks, Kampf)
- Suche nach Verbündeten, Helfern oder Rettern
- Ratlosigkeit, Ohnmacht, Resignation

## Beeinträchtigung der Leistungs- und Handlungsfähigkeit

All diese Dinge sind Ausdruck für Stress bzw. für eine existierende Überforderung, die verdeutlichen, dass

- die eingetretene Veränderung alles andere als gewollt ist
- hoch verunsichernd wirkt
- bisherige Lösungsstrategien als ungeeignet erscheinen lässt
- Schutzlosigkeit empfunden wird und
- die vorherige Situation der inneren Sicherheit und Handlungsfähigkeit wieder hergestellt werden sollte

All dies kann gleichermaßen für Mitarbeiter wie für Führungskräfte und Manager gelten.

## Erforderliche Kompetenzen und Voraussetzungen zur Überwindung der Krise

Zur Bewältigung und Überwindung der Krise bräuchten wir eigentlich

- umfassende, unverfälschte Information
- einen klaren Blick
- analytisches Verständnis
- Einsicht in globale Zusammenhänge und Wechselwirkungen
- zum Beispiel Einsicht, warum welche Rahmenbedingungen nicht mehr zutreffen oder funktionieren

- gegebenenfalls die Einsicht oder noch besser die Überzeugung, dass es nicht mehr so weiter geht wie bisher
- Fähigkeit, zukunftsgeeignete Lösungen zu entwickeln
- subjektive Sicherheit, das Richtige zu tun
- Fähigkeit, Mitstreiter zu überzeugen
- Mut und Konsequenz, Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung sicherzustellen

## **Emotionalität als Gegenspieler der Krisenbewältigung**

Stattdessen haben wir es mit einem Bollwerk an Emotionalität zu tun, das

- den sachlichen Teil der Krise überstrahlt oder überlagert
- Entscheidungsfähigkeit belastet
- Problemlöserressourcen bindet, beeinträchtigt oder verklärt
- rationale, zielgerichtete Handlungsfähigkeit einschränkt
- Kontroll- und Steuerungsmechanismen unterläuft oder außer Kraft setzt.

Von den beschriebenen Effekten sind wie gesagt Manager gleichermaßen wie normale Mitarbeiter bedroht und betroffen.

## **Grundstimmung in der Krise**

Da die Gesamtsituation eher durch Verunsicherung und Zukunftsangst und damit durch die Aussicht, möglichst keine Fehler machen zu wollen, geprägt ist, also genau das Gegenteil von Zuversicht, Optimismus und Aufbruchsstimmung darstellt, existiert neben den Wahrnehmungs- und Bewertungsverzerrungen eine restriktive Grundstimmung.

Obwohl so etwas wie Akquisition, Neukundengewinnung oder Wachstum für die Überwindung der Krise hilfreich wäre, verursachen vorherrschend Skepsis und Vorsicht eher

- Anpassungen und
- Kosteneinsparungen.

Folgerichtig werden Kriseneffekte verstärkt – die Krise gewinnt an Tempo, sie akzeleriert.

Branchen, die nicht oder noch nicht betroffen sind, werden gleichermaßen vorsichtig oder auch zu Trittbrettfahrern. Obwohl keine oder noch keine wirtschaftliche Notwendigkeit besteht drücken sie präventiv oder zum eigenen Nutzen auf die Preisbremse und ziehen auf diese Weise ihre eigene bisher unbelastete Branche mit in das Konjunkturtal.

## Psychologisch begründete Folgeerscheinungen

Wie sich schon andeutete, sind für Manager und Mitarbeiter in der Krise

- Nervosität
- Hektik
- Zweifel
- Verunsicherung
- Vorsicht
- Fehleinschätzungen
- Irrungen
- Fehlentscheidungen
- emotionale Überlagerungen
- Begrenztheit oder aber
- Überforderung

vielleicht nicht hilfreich wohl aber sehr verständlich. Sie sind ihrer zuvor erlebten Sicherheit beraubt und in der Sicherung ihrer Existenz, ihres Lebensstandards, ihres Status oder ihres Rufs bedroht.

## Ungeeignete Intervention

Nahe liegend ist deshalb, dass

- Beschwichtigungen
- Appelle
- Unterwerfungsversuche
- Forderungen und Postulate
- Beruhigungsaufforderungen
- Vorwürfe
- Durchhalteparolen oder ähnliches

nicht wirklich helfen. Sie richten sich an die Rationalität von Menschen und nicht an die hier vorherrschende Emotionalität.

## Anspruch an Interventionen

Um den Anderen, gleichgültig, ob es sich um Mitarbeiter oder Manager handelt,

- zu beruhigen
- zur Besonnenheit zurückzuführen
- seinen unverklärten Sachverstand zu reaktivieren
- den Wiedergriff auf seine Potenziale und Ressourcen zu ermöglichen
- zu überzeugen und zu gewinnen für Lösungen oder Lösungsversuche, für Voraussetzungen oder aktive Unterstützungen
- zu gewinnen für eine Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsszenarien

ist es viel mehr wichtig den Betroffenen in seiner psychologischen Ausgangssituation zu erkennen

- ihn ernst zu nehmen
- Anteil zu nehmen
- Verständnis zu zeigen
- vielleicht sogar zu trösten
- ihn in seinem Bewältigungs- oder Abschiedsprozess zu verstärken
- Klarheit herzustellen
- Fehlinformationen oder Fehlinterpretationen entgegenzuwirken
- Einsicht in Gegebenheiten zu forcieren
- fragen, womit ihm geholfen werden kann
- sich für genannte Problemlösevoraussetzungen einzusetzen
- Vorteile und Chancen der Situation herauszuarbeiten
- Mut und Hoffnung zu vermitteln
- Weichenstellungen vorzunehmen und
- Aufbauprozesse zu planen und umzusetzen.

Ist diese emotionale bezogene Basis her- oder wieder hergestellt, ergibt sich gleichermaßen die Voraussetzung für die Bewältigung sachbezogener Problemstellungen.

## Thesen

- Krisen sind auftretende Veränderungen mit erheblichem Gefährdungspotenzial.
- Krisen (und Veränderungen) erzeugen erheblichen, ungetrübten Handlungsbedarf.
- Krisen stellen Bisheriges drastisch in Frage.
- Krisen werden durch massive psychologische bzw. emotional begründete Effekte begleitet, verstärkt und erweitert.
- Verunsicherungen und Bedrohungen erzeugen Stress und beeinträchtigen Potenziale und real vorhandene Lösungsressourcen.
- Krisenbewältigung verlangt ausbalancierte Lösungsstrategien in einer komplexen, dynamischen Gemengelage.
- Die Überwindung von Krisen erfordert den Blick nach vorne, Optimismus und Zukunftsglaube.
- Das Überwinden von Krisen bedarf einer unbefangenen Sichtweise.
- Das Überwinden von Krisen wird durch eine distanzierte, verständnisvolle, Mut machende, unterstützende und aufbauende Begleitung gestützt.