



Ariane Bentner

Jan P. Jung

# Resilient durch Krisen

Wie Führungskräfte  
und Teams  
schwierige Zeiten  
bewältigen



# Die Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«

Die Bücher der petrolfarbenen Reihe *Beratung, Coaching, Supervision* haben etwas gemeinsam: Sie beschreiben das weite Feld des »Counselling«. Sie fokussieren zwar unterschiedliche Kontexte – lebensweltliche wie arbeitsweltliche –, deren Trennung uns aber z. B. bei dem Begriff »Work-Life-Balance« schon irritieren muss. Es gibt gemeinsame Haltungen, Prinzipien und Grundlagen, Theorien und Modelle, ähnliche Interventionen und Methoden – und eben unterschiedliche Kontexte, Aufträge und Ziele. Der Sinn dieser Reihe besteht darin, innovative bis irritierende Schriften zu veröffentlichen: neue oder vertiefende Modelle von – teils internationalen – erfahrenen Autoren, aber auch von Erstautoren.

In den Kontexten von Beratung, Coaching und auch Supervision hat sich der systemische Ansatz inzwischen durchgesetzt. Drei Viertel der Weiterbildungen haben eine systemische Orientierung. Zum Dogma darf der Ansatz nicht werden. Die Reihe verfolgt deshalb eine systemisch-integrative Profilierung von Beratung, Coaching und Supervision: Humanistische Grundhaltungen (z. B. eine klare Werte-, Gefühls- und Beziehungsorientierung), analytisch-tiefenpsychologisches Verstehen (das z. B. der Bedeutung unserer Kindheit sowie der Bewusstheit von Übertragungen und Gegenübertragungen im Hier und Jetzt Rechnung trägt) wie auch die »dritte Welle« des verhaltenstherapeutischen Konzeptes (mit Stichworten wie Achtsamkeit, Akzeptanz, Metakognition und Schemata) sollen in den systemischen Ansatz integriert werden.

Wenn Counselling in der Gesellschaft etabliert werden soll, bedarf es dreierlei: der Emanzipierung von Therapie(-Schulen), der Beschreibung von konkreten Kompetenzen der Profession und der Erarbeitung von Qualitätsstandards. Psychosoziale Beratung muss in das Gesundheits- und Bildungssystem integriert werden. Vom Arbeitgeber finanziertes Coaching muss ebenso wie Team- und Fallsupervisionen zum Arbeitnehmerrecht werden (wie Urlaub und Krankengeld). Das ist die Vision – und die politische Seite dieser Reihe.

Wie Counselling die Zufriedenheit vergrößern kann, das steht in diesen Büchern; das heißt, die Bücher werden praxistauglich und praxisrelevant sein. Im Sinne der systemischen Grundhaltung des Nicht-Wissens bzw. des Nicht-Besserwissens sind sie nur zum Teil »Beratungsratgeber«. Sie sind hilfreich für die Selbstreflexion, und sie helfen Beratern, Coaches und Supervisoren dabei, hilfreich zu sein. Und nicht zuletzt laden sie alle *Counsellor* zum Dialog und zum Experimentieren ein.

Dr. Dirk Rohr  
Herausgeber der Reihe »Beratung, Coaching,



Ariane Bentner, Jan P. Jung

# **Resilient durch Krisen**

Wie Führungskräfte und Teams  
schwierige Zeiten bewältigen

Mit einem Geleitwort von Stephan  
Köhnlein

2022



Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«  
hrsg. von Dirk Rohr  
Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich  
Umschlagfoto: © Artem Popov - [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)  
Illustrationen: Jan P. Jung  
Redaktion: Nicola Offermanns  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Erste Auflage, 2022  
ISBN 978-3-8497-0445-2 (Printversion)  
ISBN 978-3-8497-8397-6 (ePUB)  
© 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum  
Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.  
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

## Ich hab die Krise - ein Geleitwort

### Vorwort

#### **1 Chancen und Risiken von Krise(n)**

Was sind eigentlich Krisen?

Was passiert mit uns in Krisen?

Unsicherheit, Angst und Stress

Krisen verstehen und managen

Interventionsinstrument in Krisen: Die Landkarte der Befürchtungen

Krisen in Organisationen

Typische Fehler und Risiken in Krisen

#### **2 Krisen aus systemischer Sicht - Strategien zur Konfliktbewältigung**

Grundannahmen einer systemisch-konstruktivistischen Konflikttheorie

Entscheidungsfindung als Überlebensstrategie in Krisen

Charakteristika von Non-Profit-Organisationen und klassische Konfliktstoffe

Systemische Konfliktinterventionen: Konstruktiv

Konfliktlösungen (er)finden

Das zirkuläre Konfliktinterview

Eine lösungsorientierte Methode zur Ergänzung:  
»Remember the future«

### **3 Resilienz als menschliche Kernkompetenz in Krisen**

Welche Charakteristika hat personale Resilienz?

*Resilienz ist dynamisch*

*Resilienz ist situationsspezifisch und multidimensional*

*Resilienz entsteht durch positive Bewältigung*

*Wo liegen die Anfänge der Resilienzforschung?*

Die Kauai-Studie

Resilienz als Kompetenz zur Krisenbewältigung

Resilienzreaktionen im Krisenverlauf

Was sind Risiko- und Schutzfaktoren?

Die Bedeutung von Bindung bei Erwachsenen

*Exkurs: Frühe Bindung und die Entwicklung von Resilienz*

Vom Bindungsstil zur Beziehungsgestaltung

Von der Forschung in die Praxis: Wie äußert sich Resilienz konkret?

Drei Quellen der Resilienz für belastete Teams

Der Resilienzkreislauf

*Optimismus*

*Akzeptanz*

*Lösungsfokussierung*

*Überwindung der Opferperspektive*

*Verantwortung übernehmen*

*Netzwerkorientierung*

*Zukunftsplanung*

Biografische Krisenbewältigung und Resilienz

*Das systemische Modell familialer Resilienz*

Resilienzförderung durch Trainings?

Das Energiefass als Übung für Gruppen und Teams

Fazit

#### **4 Resilienz in Organisationen**

Das Konzept der Rationalitätsniveaus von Organisationen

Was kennzeichnet resiliente Organisationen?

Aktuelle Projekte

Gesunde und widerstandsfähige Organisationen

Die gesunde Organisation als Vision und Paradoxie zugleich

Salutogenese und positive Psychologie zur Stärkung der Resilienz in Organisationen

#### **5 Chancen und Risiken der Beschleunigung**

Dimensionen sozialer Beschleunigung

*Die technische Beschleunigung*

*Die Beschleunigung des sozialen Wandels*

*Die Beschleunigung des Lebenstempos*

Wunderwaffe VUKA?

Grenzen des Wandels und der Unsicherheit

*Selbstführung*

*Ganzheit*

*Kompliziert oder komplex?*

Wie Führungskräfte im VUKA-Kontext

Herausforderungen managen können

Agile und lösungsfokussierte Methoden

*Dailys*

*Die Feedback-Matrix 1*

*Die Feedback-Matrix 2*

In eigener Sache: Kritische Würdigung des VUKA-Konstruktes

## **6 Zum Schluss: Strategien für ein agiles und resilientes Selbstmanagement**

**Literatur**

**Über die Autorin und den Autor**

*Für Jochen Schweitzer-Rothers*

# Ich hab die Krise - ein Geleitwort

In den rund zwei Jahren vor dem Erscheinen dieses Buches hat uns die Corona-Pandemie viel abverlangt: Das Virus traf uns unvorbereitet und erschütterte nahezu alle Bereiche unseres Lebens. Die Sorge um die Gesundheit - sei es bei Angehörigen, Freunden oder bei einem selbst - war für viele ein ständiger Begleiter. Unser Bewegungsspielraum und die Möglichkeiten für Begegnungen mit anderen waren stark eingeschränkt. Nicht selten waren wir auf uns allein gestellt. Das betraf auch unser Berufsleben, das in zentralen Punkten einen tiefgreifenden Wandel erfahren hat.

Die gute Nachricht: Wir werden die Corona-Krise früher oder später überwinden und lernen, mit dem Virus zu leben. Die schlechte Nachricht: Es gibt genug andere Krisen, die sich dann wieder in den Vordergrund schieben werden. »Ich hab die Krise«, stöhnen wir oft - und tatsächlich gibt es eigentlich immer etwas, was auf personaler, beruflicher oder gesellschaftlicher Ebene in dieses Schema passt.

Beim Schreiben dieses Geleitworts ist gerade die Ukraine-Krise zum beängstigend-beherrschenden Thema aufgestiegen. Die Klimakrise begleitet uns dagegen schon seit Jahren, und es ist nicht abzusehen, welche Konsequenzen sie für unsere Welt haben wird. Droht jetzt auch eine Energiekrise? Eine Wirtschaftskrise? Wie krisenhaft sind die Zustände im Pflege- und Gesundheitswesen? Haben wir angesichts der aktuellen

gesellschaftlichen Entwicklungen schon eine soziale Krise? Und was ist eigentlich aus der Flüchtlingskrise geworden?

Die Aufzählung der aktuellen und potenziellen Krisen ließe sich noch weiterspinnen. Womöglich verwenden wir das überwiegend negativ besetzte Wort »Krise« ja auch etwas zu inflationär. Aber Ereignisse, die uns unvorhersehbar erscheinen und zu deren Bewältigung unsere bisherigen Handlungsmöglichkeiten zunächst nicht ausreichen, gibt es genug. Und solche Situationen führen zu Stress, können im schlimmsten Fall sogar krank machen. Insofern passt ein Buch wie dieses, in dem es um ein Verständnis von Krisen, den Umgang damit sowie ihre Bewältigung geht, hervorragend in die Zeit.

Dieses Buch lässt sich aus mindestens zwei verschiedenen Perspektiven lesen: mit Blick auf den individuellen Umgang mit Krisen und mit Blick auf den Umgang mit Krisen in Organisationen. Für beide Sichtweisen enthält es viele wertvolle Impulse. Im Zentrum steht dabei auf beiden Ebenen der Begriff der Resilienz als Kernkompetenz in Krisen. Auch wenn die Bindung in der Kindheit ein entscheidender Faktor für die Herausbildung von Resilienz auf individueller Ebene ist, lässt sich Resilienz auch später noch fördern. Und auch Organisationen und Institutionen können ihre Resilienz trainieren.

Als Journalist, Berater und ausgebildeter Coach habe ich in den vergangenen Jahren verschiedene Medienhäuser erlebt und auch bei Change-Prozessen begleitet. Gerade das Print-Segment befindet sich in einer existenziellen Krise. Vor dem Hintergrund sinkender Abonnentenzahlen, rückläufiger Werbeeinnahmen und der Konkurrenz im Internet droht der traditionellen und lange auch lukrativen Tageszeitung ein mehr oder weniger schleichender Tod.

Mit Blick auf die Schlüsselemente, die die Resilienz einer Organisation definieren, fehlt es nach meiner Erfahrung in vielen Medienhäusern noch an einer Vision, an klaren Zielen und Werten, die hierarchieübergreifend geteilt werden. Viel Luft nach oben ist häufig auch beim Thema Transparenz, wenn es darum geht, dass Wissen und Informationen geteilt werden.

Doch egal, ob Tageszeitungen, andere Organisationen oder die personale Ebene - der wohl wichtigste Aspekt dieses Buches und zugleich die gute Nachricht zum Schluss ist: Krisen erfordern Veränderung und ermöglichen somit Wachstum. Wir lernen neue Handlungsmöglichkeiten zu Krisenbewältigung, sind beim nächsten Mal auf solche Situationen besser vorbereitet und können womöglich sogar noch einen Transfer für ähnliche Herausforderungen leisten.

Tatsächlich hat uns auch die Corona-Pandemie schon positive Entwicklungen beschert wie zum Beispiel einen Schub bei der Digitalisierung oder neue und flexiblere Arbeitsformen, weniger (oft verlorene) Zeit beim Pendeln zur Arbeitsstätte oder anderen beruflichen Veranstaltungen und damit womöglich auch positive Folgen für die Umwelt.

Eine Krise ist so gesehen immer auch eine (wenn auch meist schmerzhaft) Chance, die eigenen Widerstandskräfte zu stärken und zu trainieren.

*Darmstadt, im Februar 2022*  
*Stephan Köhnlein*

# Vorwort

*Verschwende nie eine gute Krise.*

Winston Churchill

Das Thema Resilienz beschäftigt und begleitet uns in Theorie und Praxis schon viele Jahre. Wir erinnern uns: Vor ca. zehn Jahren wurden wir als systemisch und lösungsorientiert arbeitende Unternehmensberatung erstmals von einem Infrastruktur-Dienstleister und Flughafenbetreiber beauftragt, ein Konzept zu entwickeln, das den Mitarbeitenden und Führungskräften helfen sollte, auch schwierigste Herausforderungen im beruflichen Alltag zu bewältigen, ohne in übermäßigen Stress oder unnötige Konflikte zu geraten. Agilität und der Umgang mit Komplexität und Ungewissheit war das Personal dieses Konzerns schon lange gewohnt, denn der Konzern lebt als Flughafen von seiner Kernkompetenz, schon aus Gründen der Sicherheit extrem schnell und flexibel auf relevante Umweltereignisse reagieren zu können.

Was damals fehlte, war ein deeskalierender Umgang des Personals mit sehr aggressiven Passagieren in Extremsituationen - wenn diese zum Beispiel frühmorgens nach einem langen Nachtflug aus Südamerika am Flughafen stundenlang auf ihre Koffer warten mussten und nicht wussten, warum. Informationen gab es keine, das menschliche Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle wurde dadurch massiv verletzt, der Stresslevel stieg, und es kam zu verbalen Eskalationen ...

Dass das lange Warten etwas mit den Kontrollaktivitäten beim Zoll wegen möglicher Drogentransporte zu tun haben könnte, blieb eine - ebenfalls aus Sicherheitsgründen - unbestätigte Hypothese, zu der sich das Personal nicht äußern durfte, was bei den Flugreisenden verständlicherweise zu großem Verdruss führte. Es kam daher fast immer zu verbalen Eskalationen und Konflikten zwischen den völlig übermüdeten, gestressten und aufgebrachten Passagieren, die nur noch nach Hause wollten, und dem ebenfalls durch extreme Schichtarbeit belasteten Flughafenpersonal, das das Ende dieser Nachtschichten herbeisehnte und sich nicht mehr rollenadäquat verhalten konnte.

In unserem Projekt ging es also sowohl um das Entwickeln eines Konzeptes zum Selbst- und Stressmanagement des Personals in Extremsituationen als auch um das Finden angemessener Verhaltensweisen in Ausnahme- und Krisensituationen. Das Ergebnis war ein gemeinsam mit den Führungskräften entwickeltes Konzept zur Stärkung der Resilienz aller Beteiligten, das später ins mittlerweile preisgekrönte BGM-Angebot<sup>1</sup> des Konzerns aufgenommen wurde.

In der Folge ging es bei unserer Beratungsarbeit immer wieder darum, wie Menschen in herausfordernden Situationen und Krisen handlungs- und arbeitsfähig bleiben können und was Unternehmen oder Organisationen dazu beitragen können. Insbesondere die besonders belasteten Berufsgruppen aus den helfenden und psychosozial beratenden Berufen, aber auch das Gesundheitspersonal steht bei diesem Thema seither im Zentrum unserer Fortbildungs- und Beratungstätigkeit.

Dabei herrscht ja an Krisen kein Mangel: Finanzkrise, Terrorismus, Klimawandel und Umwelt, Corona - nach der Krise ist vor der Krise, so scheint es. Was genau bedeutet

Krise eigentlich? Im Griechischen bedeutet *krisis* so viel wie »Beurteilung«, »Zuspitzung« oder »Entscheidung«. Im Lateinischen wurde daraus *crisis*, was bei uns vor allem medizinisch konnotiert ist und sich etwa übersetzen lässt mit

»Wende- oder Höhepunkt einer bis dahin kontinuierlich verlaufenden Entwicklung. [...] In ihren ursprünglichen Bedeutungen ist die Krise also ein Zeitpunkt oder eine nicht besonders lang anhaltende Phase der Entscheidung mit ungewissem Ausgang: Nach der Krise kann es besser oder schlechter werden« (Urner 2021, S. 20).

Auch uns selbst hatte die Corona-Krise zu Beginn kalt erwischt: Persönliche Krisen haben wir ebenso durchlebt wie viele andere Menschen auch. Wir mussten plötzlich lernen, Krisenmanagement für uns selbst zu betreiben, Beratung von analog auf *remote* umzustellen, um als kleines Unternehmen zu überleben. Das war sehr anstrengend und hat zunächst viele Widerstände ausgelöst. Kurz nach dem ersten Lockdown im März 2020 hatten wir vorsichtig mit dem Schreiben begonnen – damals noch ohne genaues Ziel. Irgendwann nahmen wir die Pandemie einfach als »Begleitmusik« und Gelegenheit, um unsere Erfahrungen, Konzepte und Methoden zum Umgang mit Krisen in der Arbeitswelt hier mit unseren interessierten Lesern und Leserinnen zu reflektieren und zu teilen, uns durch die Arbeit an diesem Buch auf sinnvolle Weise zu beschäftigen und Geduld und Zuversicht zu lernen.

Dabei wollen wir hier für ein etwas anderes Verständnis von Krise werben: Durch die Globalisierungsfolgen, die Beschleunigung unseres Lebenstempos, den Klimawandel, gestiegene Anforderungen in Ausbildung und Beruf, Vereinbarkeitsproblematiken, Fluch und Segen der neuen

Homeoffice-Arbeitswelt, den permanenten Veränderungsdruck in Organisationen usw. hat das Erleben von Krisen – auch jenseits von Pandemien – eine gewisse Normalität angenommen, so unser Befund. Diese Normalität mag nicht schön sein und sie macht auch häufig wenig Spaß, aber wir müssen sie so hinnehmen und schauen, wie wir so gut und so gesund wie möglich mit ihr umgehen können. Unser Gehirn bietet uns die Voraussetzungen dafür – so viel sei vorab schon verraten.

Wir wollen ein anregendes Fachbuch für Menschen vorlegen, die sich professionell mit dem Management von Krisen befassen und die dabei einen Mix von theoretischen Hintergrundkonzepten, Fallbeispielen aus unserer Beratungspraxis und praktischen Methoden zum Handling von Krisen schätzen. Der Fokus dieses Buches liegt klar auf der Resilienz in Krisen im Kontext von Führung und Teams in Organisationen. Der systemische Ansatz in seinen vielen Facetten zieht sich als roter Faden durch das Buch, auch wenn wir hie und da interdisziplinäre Abstecher in andere wissenschaftliche Gefilde unternommen haben.

Die Illustrationen von Jan P. Jung sollen für Abwechslung sorgen und das Lesen zu einem optischen Genuss machen.

Wir haben uns dem Thema *Resilient durch Krisen* aus verschiedensten Richtungen angenähert:

*Kapitel 1* widmet sich zunächst den »**Chancen und Risiken von Krise(n)**«. Hier erfolgt eine erste Hinführung zum Thema, eine neurowissenschaftliche Selbstaufklärung darüber, was Krisen bei uns Menschen (und in Organisationen) an Gefühlen, Impulsen und Verhaltensweisen auslösen können, systemische Sichtweise(n) auf Krisen als evolutionäre »Normalfälle«, Ermutigungen zum Rückgriff auf verfügbare Ressourcen als Handlungsstrategie in Krisen, Dos und Don'ts für

Menschen in Organisationen und natürlich auch – mit der aus der Tiefenpsychologie Fritz Riemanns entlehnten »Landkarte der Befürchtungen« – ein erstes Interventionsinstrument, das sich auch in die systemische Beratungspraxis gut integrieren lässt. Ein Exkurs ins Gebiet der Stressforschung darf hier natürlich nicht fehlen, damit bestimmte Verhaltensweisen in der Krise besser verstehbar werden.

In *Kapitel 2* geht es um »Krisen aus systemischer Sicht – Strategien zur Konfliktbewältigung«. Das Feld der Konfliktarbeit wird bisher in Theorie und Praxis überwiegend von anderen – eher interdisziplinär aufgestellten – Konzepten wie der Mediation bestellt. Fritz B. Simon (2018) hat Grundzüge einer systemischen Konflikttheorie erarbeitet, die wir hier vorstellen und methodisch garnieren wollen. Unser Praxisfokus liegt hier bei Fallbeispielen aus dem Non-Profit-Bereich, weil dieser für bestimmte Konfliktkonstellationen aufgrund ihrer strukturellen Verfasstheit besonders anfällig zu sein scheint. Die Konflikt-Matrix und andere systemisch-lösungsfokussierte Methoden runden das Kapitel ab.

Im *Kapitel 3* »Resilienz als menschliche Kernkompetenz in Krisen« haben wir versucht, den aktuellen Forschungsstand zu diesem immer bedeutsamer werdenden Thema aufzubereiten. Hier geht es um eine Hinführung zur Entstehung von Resilienz als Paradigma menschlicher Ressourcen – weg von der Sicht auf Fehler und Defizite hin zum Bewusstsein von Resilienz als Widerstands- und Überlebenskraft gerade in Krisen. Risiko- und Schutzfaktoren werden analysiert, Methoden zum Resilienztraining für Menschen in Organisationen oder im klinischen Bereich werden vorgestellt.

*Kapitel 4* »Resilienz in Organisationen« widmet sich der durch die aktuellen Krisen virulenter und drängender

gewordenen Frage, wie Organisationen ihre Resilienz stärken und ihr Personal gesund halten können.

Im letzten, *Kapitel 5* gehen wir schließlich der Frage nach, wie wir mit den »**Chancen und Risiken der Beschleunigung**« – wie wir sie u. a. aktuell unter dem Stichwort Digitalisierung erleben – umgehen können, was das für Führungskräfte und Teams bedeutet und wie auch große und alte Organisationen ihre Agilität trainieren können. Dazu stellen wir Ihnen entsprechende methodische Häppchen vor.

Dieses Buch hätten wir trotz aller Lockdowns bei laufendem Geschäftsbetrieb nicht ohne die Unterstützung und wissenschaftliche Mitarbeit unserer Kolleg:innen schreiben können. Unser großer Dank dafür geht Dank an Melisa Dippel, Manuel Gros, Carolin Koch, Lea Sahn und Tatjana Rexroth für ihre wissenschaftliche Mitarbeit, viele Anregungen und ideenreiche Impulse.

Viele Menschen haben die Arbeit an diesem Buch mit großem Interesse und viel Anteilnahme verfolgt. Daher gilt unser herzlicher Dank unseren Kund:innen, Kolleg:innen, Freund:innen und Familien, die uns mit viel Geduld, Neugier, konstruktiver Kritik und nützlichen Hinweisen auf unserem manchmal auch einsamen Schreibprozess durch die Pandemie begleitet haben. Zum Abschluss dieses Prozesses ist uns mit den Entwicklungen der aktuellen weltpolitischen Lage schmerzlich klar geworden, dass nach der Krise vor der (nächsten) Krise zu sein scheint – oder, wie Steve de Shazer einmal sinngemäß gesagt hat: Das ganze Leben ist nichts anderes als ein verdammtes Ding nach dem anderen.

Besonders danken möchten wir dem Carl-Auer Verlag, der uns unaufgeregt, ruhig und professionell mit sehr viel Humor und lustigen Reframings bei unserer Arbeit an diesem Buch bestärkt und transparent durch alle Phasen

der Produktion geführt hat. Insbesondere unserer Lektorin Nicola Offermanns gilt ein herzliches Dankeschön für ihre Geduld und starken Nerven im Lektoratsprozess.

*Darmstadt, im März 2022  
Ariane Bentner & Jan Jung*

1 BGM: betriebliches Gesundheitsmanagement.

# 1 Chancen und Risiken von Krise(n)

*Uncertainty is the only certainty there is.*

John Allan Paulos

## Was sind eigentlich Krisen?

Krisen gehören zu unserem Leben dazu, und gleichzeitig stören sie massiv. Krisen lassen sich getrost als Notfallsituationen bezeichnen, wobei es unterschiedliche Schweregrade und unterschiedliche Komplexität zu unterscheiden gilt.

Psychosozial betrachtet bedeutet Krise (griech. *krisis*) eine »schwierige Lage«, medizinisch »gefährliche Entwicklung« oder auch »Zuspitzung«. Das Schwierige und oftmals Charakteristische an der Krise ist, dass es sich dabei um Ereignisse handelt, die für uns unvorhersehbar erscheinen und zu deren Bewältigung unsere bisherigen Handlungsmöglichkeiten meist (noch) nicht ausreichen. Die eintretenden kritischen Ereignisse erscheinen ähnlich einem traumatischen Ereignis unkontrollierbar und lösen aufgrund ihrer Unbekanntheit starke Verunsicherung und teilweise massive Ängste aus. Kurz gesagt: Krisen überwältigen uns und lassen uns zunächst ohnmächtig und handlungsunfähig zurück.

Typisch für Krisen ist auch, dass es keine einfachen Lösungen gibt: Unser bisheriges Wissen, unsere Ressourcen und Handlungsrouninen reichen in der Krise meist nicht zur Bewältigung aus. Möglicherweise haben wir

andere/ähnliche und aus unserer Sicht sogar vergleichbare Krisen im Leben schon erfolgreich überstanden und bewältigt. Die nächste Krise belehrt uns oft eines anderen: dass nämlich unsere früheren/bisherigen Strategien zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen nicht ausreichen. Der Umgang mit heftigen Krisen wie der Corona-Pandemie (zumindest im seit Langem mit Seuchen nicht mehr vertrauten Europa) glich oft einem Wettlauf zwischen Hase und Igel - der Hase hat immer die Nase vorn.

Zusammengefasst können wir festhalten: Krise ist in der westlichen Welt heutzutage tendenziell negativ konnotiert. Krisen wirken bedrohlich und lösen Stress und Unsicherheit aus. Sie bilden Zündstoff für Konflikte. Sie bedrohen unsere Handlungsrouinen, Ziele und Entscheidungen. Und, ganz wichtig: Krisen limitieren die Zeit, die uns zur Reaktion auf sie bleibt (Urner 2021, S. 20).

Die Sache mit der Krise ist also komplex. Das bedeutet, dass wir sie nicht völlig durchschauen und ganz verstehen können, solange wir noch keine explizite Krisenkompetenz erlernt haben. Und selbst wenn wir zum Beispiel aus der Finanzkrise ab 2007 etwas gelernt hätten, heißt das nicht, dass wir für die nächste Krise gut aufgestellt sind.

## **Was passiert mit uns in Krisen?**

*Ich habe mir die Krisen nicht ausgedacht.*

Angela Merkel

Neurowissenschaftlich betrachtet werden in Krisen unsere basalen menschlichen Grundbedürfnisse nach Sicherheit und Bindung sowie nach Orientierung und Kontrolle massiv verletzt. Das ist für uns Menschen, besonders in der westlichen Welt, schwer auszuhalten. In der Corona-Krise

kam in der Lockdown-Zeit die Einschränkung unserer Bewegungsfreiheit sowie unserer Freiheitsrechte dazu. Diese Häufung der Verletzung unserer Grundbedürfnisse dürfte nicht zuletzt Gruppierungen wie Corona-Leugner:innen, Querdenkende und andere Blüten von Verschwörungstheorien auf den Plan gerufen haben. Dabei wird oft vergessen, dass Krisen im Grunde genommen in der Evolution eher den Normalfall als die Ausnahme darstellen:

»Man vergegenwärtige sich die Lebenssituation unserer Vorfahren bis vor kurzem, also bis vor kaum mehr als einem Jahrhundert. Nahrung war knapp und ungleich verteilt. Viele hungerten, nur wenige schlemmten. Das Leben war viel kürzer, und wer heute von ›prekärer Existenz‹ redet, hat vergessen, dass sehr viele früher ›prekär‹ lebten – in unsicheren Lebensverhältnissen. Und in grauer Vorzeit war die Existenz vollkommen vom Kampf gegen wilde Tiere, den Hunger und den mörderischen Nachbarstamm geprägt« (Horx 2020, S. 49).

Auch entwicklungspsychologisch lässt sich unser menschliches Leben durchaus als eine Aneinanderreihung von Krisen betrachten:

»Geburt ist eine Krise, und zwar eine richtig heftige. Kindheit ist eine einzige Krise aus Hinfallen – Aufstehen – Strahlen – Weiterlaufen – Stärker werden – richtig Hinfallen ... Und noch mal von vorn. Pubertät ist eine Krise, in der sich unser Gehirn, unser Körper, unsere Gefühle und Bindungen, ja, eigentlich alles umformt in einem geradezu chaotischen Prozess. Erwachsenwerden ist eine Krise, in der wir vieles erobern und auf vieles verzichten müssen. Und dabei doch vieles gewinnen können. [...] Altern ist eine Krise, in der sich

entscheidet, ob wir verbittern und vereinsamen oder unser Leuchten an die Nachgeborenen weitergeben« (ebd., S. 38).

Bei Menschen in und außerhalb von Organisationen lassen sich oft Bewältigungsstrategien beobachten, die häufig im systemischen Sinne als Lösungsversuch anerkannt werden können, jedoch meist mit den falschen Mitteln. Vielfach handelt es sich bei diesen Strategien um ein »mehr vom Gleichen«. Was im Alltag noch halbwegs funktioniert haben mag, funktioniert jedoch in der Krise nicht zwingend auch. Dies ist besonders wichtig für die Arbeit mit Führungskräften, Gruppen und Teams.

## **Unsicherheit, Angst und Stress**

In Krisen werden wir schmerzlich mit der evolutionsbiologischen Rückständigkeit unseres Gehirns konfrontiert, denn: Unser Gehirn ist einerseits ein Gewohnheitstier. Andererseits ist es aber auch ein hoch flexibles, dynamisches und lernfähiges Organ.

Im Normalfall geht unser Gehirn seiner »Lieblingsbeschäftigung« (Urner 2021, S. 106) nach: dem Treffen von Prognosen, mit dem Ziel, Ungewissheit zu minimieren. Unsere Tendenz zu Routinehandlungen und Gewohnheiten zeugen davon. Schätzungsweise bestehen 90 bis 95 % unserer Handlungen aus Gewohnheiten, unser Gehirn geht gerne den Weg des geringsten Widerstandes. Das spart Energie, die wir anderweitig nutzen können, und sichert unser Überleben, denn:

»Das, was wir bisher getan haben, hat uns am Leben gehalten. [...] Warum sollten wir unsere Gewohnheiten hinterfragen, geschweige denn ändern? Vor allem, wenn

[wie in Krisen, Anm. d. A.] eine Änderung des Altbekannten mit großem Aufwand inklusive Ungewissheit und Unsicherheit einhergeht?« (ebd., S. 96 f.).

Unser Gehirn ist zunächst einmal darauf gepolt, Abweichungen von der Routine, der Gewohnheit, Probleme und Defizite stärker zu gewichten als potenzielle Gewinne:

»Forschungsergebnisse mit kleinen bis mittleren Geldsummen zeigen, dass wir Verluste im Schnitt doppelt so stark gewichten wie Gewinne. Ein möglicher Verlust von 50 Euro wird von uns also genauso stark bewertet wie ein möglicher Gewinn von 100 Euro. [...] Unsere Tendenz, uns an den aktuellen Zustand zu klammern, bestimmt unser Leben in vielerlei Hinsicht« (ebd.).

In Krisenzeiten steigert sich die Unsicherheit, die Angst nimmt zu. Was passiert in unserem Gehirn? Abweichungen von der Routine, aber auch krisenhafte Herausforderungen erzeugen im Organismus das Erleben von Stress. Dabei kommt es zu einer Aktivierung des sympathischen Nervensystems mit verstärkter Katecholaminausschüttung und Mobilisierung von Energiereserven. Dies führt im Gehirn zu erhöhter Aufmerksamkeit: Etwas Dopamin und Endorphin werden ausgeschüttet und wirken zunächst euphorisierend - wir fühlen uns leicht high (»angeschickert«) und haben sogar ein kurzes Erfolgserlebnis!

»Weil die verstärkte Ausschüttung von Dopamin gleichzeitig auch noch zur Bahnung und Verstärkung der zur Lösung des Problems aktivierten neuronalen Verschaltungen führt, wird man bei der Bearbeitung solcher und ähnlicher Herausforderungen auch noch

immer besser. Aus den anfänglich noch sehr schwachen Verknüpfungen werden, je häufiger ein Problem auf die gleiche Weise gelöst wird, allmählich immer besser nutzbare Nervenwege, dann Straßen und am Ende sogar Autobahnen. Und von diesen kommt man später oft nur schwer wieder herunter. Dann versucht man es immer wieder auf die gleiche, eingefahrene Weise, und wenn sich irgendwann das Problem verändert und eine neue, innovative Lösungsstrategie gefunden werden müsste, sitzt man fest, fällt immer wieder in die alten Muster zurück. [...] Dann gerät man sehr leicht in Angst und Panik, dann erlebt man eine Krise« (Hüther 2010, S. 15).

Aufgrund der Unbekanntheit der neuen Anforderungen geraten wir schnell unter Druck. Bisherige neuronale Erfolgspfade funktionieren nicht mehr. Es entsteht Angst als Reaktion (s. [Abb. 1](#)). Im Gehirn werden jetzt sog. archaische Notfallmuster aktiviert. Als Auslöser von Angst reicht schon die *Vorstellung* der befürchteten oder erlebten negativen Reaktion anderer Menschen auf das eigene Verhalten, es muss gar nicht ein reales Ereignis sein. Diese Übererregung findet im komplexesten Teil unseres (Frontal-)Hirns statt:

»Unter diesen Umständen ist aus den komplexen neuronalen Netzwerken des Frontalhirns kein »vernünftiges« handlungsleitendes Muster mehr aktivierbar. Das Verhalten, auch das Fühlen und die Reaktion des Körpers werden jetzt von den tiefer liegenden, früher herausgeformten und stabileren neuronalen Netzwerken bestimmt« (ebd., S. 16).