

# HPP NEWSLETTER

## INHALT

Wann ist eine Krise eine Krise? 1

Kann man Krisen managen? 1

Fallbeispiel: Ein Team in der Krise 2

Buchbesprechung: „Der R-Faktor“ 3

Das Krisenszenario 4

## Schwerpunktthema in dieser Ausgabe:

### Umgang mit Krisen



Was tun am Entscheidungspunkt??

## WANN IST EINE KRISE EINE KRISE?

*Krisen können uns alle im beruflichen und privaten Leben treffen. Auch Organisationen oder Unternehmen können von Krisen betroffen sein. Wann ist eigentlich eine Krise eine Krise? Sind Krisen etwas Schlimmes? Sind Krisen vermeidbar? Sollte man Krisen vermeiden?*

Das Wort Krise wird bei uns im Allgemeinen negativ besetzt. Keiner will in eine Krise geraten. Wenn man sich jedoch die Wurzel dieses Wortes betrachtet, ist es erst einmal wertneutral. Es bezeichnet eigentlich nur eine Situation der Entscheidung, die entscheidende Wende. Ob

diese dann zum Guten oder Schlechten gerät, ist noch nicht vorherzusagen.

In der Psychologie und in der Medizin versteht man unter einer Krise den entscheidenden Abschnitt im Verlaufe einer Krankheit, einer Entwicklung oder auch einer Auseinandersetzung.

Eine Krise ist also der Punkt ohne Umkehr: Wenn ein Mensch oder eine Organisation eine Krise überstanden hat, geht er oder sie entweder gestärkt daraus hervor oder geht möglicherweise auch unter. Wegen des Schmerzes und der Anstrengungen, die mit dem Durchleben von



Krisen verbunden sind, sehen wir sie eher negativ. Sie können aber auch den Weg zu neuen und besseren Entwicklungen eröffnen.

Krisensituationen entstehen häufig dann, wenn die Standardverhaltensmuster und -strategien nicht mehr ausreichen, um aus der Krise herauszukommen. Vielleicht sind auch die nötigen Ressourcen

(Fortsetzung auf Seite 2)

## KANN MAN KRISEN MANAGEN?

*Bei der Bewältigung von Krisen sprechen wir gerne von „Krisenmanagement“. Kann und soll man eine Krise managen?*

In den heutigen Zeiten des ständigen Wandels reicht ein Krisenmanagement nicht mehr aus, das sich allein darum bemüht, bereits eingetretene Krisensituationen möglichst gut zu bewältigen. Die Krisenführung

dagegen arbeitet präventiv. Sie erarbeitet bereits Pläne zur Bewäl-



tigung, wenn weit und breit noch keine Krise in Sicht ist (s. dazu: Krisenszenarien auf S. 4). Insbesondere sollten hier

Frühwarnsignale von Krisen identifiziert werden. Diese Pläne sollten verschiedene Kategorien von Krisen berücksichtigen:

- Wirtschaftliche Krisen
- Informationskrisen
- Schäden an Einrichtungen
- Personelle Ausfälle
- Ruf, Image

(Fortsetzung auf Seite 2)

## KANN MAN KRISEN MANAGEN? ( FORTS.)

(Fortsetzung von Seite 1)

- Schäden durch Personen
- Naturkatastrophen

Es gibt Personen oder Unternehmen, die an Krisen eher zerbrechen, während andere wieder aufstehen und etwas Neues gelernt haben. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von individueller oder organisationaler Resilienz. Ein Unternehmen, das sich aus widerstandsfähigen Mitarbeitern zusammensetzt und

über passende Krisenszenarien verfügt, wird schwierige Situationen leichter überstehen können. Da für niemanden Zeiten ohne Krisen absehbar sind, sollten sowohl Einzelpersonen, als auch Organisationen ihre Resilienz gezielt aufbauen und stärken. Entsprechende Beratungs- und Trainingsansätze finden besonders in den USA eine immer stärkere Verbreitung, finden aber auch in Deutschland immer mehr Interesse.

### Einige Lektionen zur Krisenführung:

1. Bereiten Sie sich auf mindestens eine Krise jeder Krisenkategorie vor.
2. Bereiten Sie sich nicht nur auf branchentypische Krisen vor.
3. Bereiten Sie sich auf das gleichzeitige Auftreten mehrerer Krisen vor.
4. Denken Sie über das Udenkbare nach: keine Krise kommt so, wie man sie geplant hat.
5. Die Krisenführung muss systemisch erfolgen.

## WANN IST EINE KRISE EINE KRISE? ( FORTS.)

(Fortsetzung von Seite 1)

nicht vorhanden. Laut Wikipedia gibt es drei verschiedene Typen von Krisen:

- **Überlebenskrisen:** sie gefährden die Existenz einer Person oder Organisation, hierzu zählen z. B. gravierenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten führen.
- **Steuerungskrisen:** Dies sind Krisen, die aus dem Management herühren, z. B. falsche oder keine Entschei-

dungen, mangelnde Informationen usw.

- **Veränderungskrisen:** Sowohl Einzelpersonen, als auch Organisationen tendieren dazu, den alten Zustand beizubehalten. Jede nötige Veränderung wird als Kontrollverlust erlebt und führt daher häufig zu Widerstand. Diese Art von Krisen hat schon so manchen Change-Prozess scheitern lassen.

## FALLBEISPIEL: TEAMKRISE

*Aus einer Hamburger Firma kam die Anfrage nach Hilfe bei einer Teamkrise.*

Die Hintergründe: Eines der Teams im Hause arbeitete schon länger gut zusammen. Es herrschte ein schon freundschaftlich zu nennendes Klima. Umso schockierender war dann die Nachricht, dass sich eine junge Kollegin umgebracht hatte. Das schreckliche Ereignis war jetzt schon einige Wochen her, aber im Team herrschte immer noch Unruhe und alle waren noch ganz geschockt.

Es wurde schnell mit dem gesamten Team eine mehrstündige Krisenbewältigungssitzung anberaumt. Große Ratlosigkeit herrschte, weil niemand Warnzeichen gesehen hatte, schließlich stand die junge Kollegin kurz vor ihrer Hochzeit! Jetzt plagten alle die Schuldgefühle: hätten sie nicht irgendetwas merken, etwas tun müssen?

Dies war schon der erste wichtige Schritt, alle diese Gedanken und Gefühle aussprechen zu können und zu sehen, dass es allen anderen ganz ähnlich ging. Das Unverständnis für die Tat blieb, aber die Schuldgefühle verminderten sich. Um diesen Prozess zu fördern, wurden der Gruppe einige Hintergrundinformationen zu den Themen Depression und Selbstmord gegeben. Wichtig zu wissen war, dass nicht alle Selbstmorde durch

(Fortsetzung auf Seite 3)



„Die bevorstehende Katastrophe ist immer die Schlimmste.“

Spruchwort aus  
Niedersachsen

## BUCHBESPRECHUNG: „DER R-FAKTOR“

„Das Geheimnis unserer inneren Stärke“ lautet der Untertitel dieses Buches, das sich der Resilienz widmet. Es geht um die innere Widerstandskraft, die einige Menschen dazu befähigt, auch aus Krisen und Niederlagen aufrecht oder sogar gestärkt hervorzugehen.

Das Buch richtet sich also an einzelne Menschen, die in Zukunft ihre beruflichen oder privaten Krisen besser überstehen wollen. Es beschreibt „sieben Säulen der Resilienz“: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, die Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung.

Anhand eines Fragebogens (erstellt vom renommierten Hamburger Psychologie-Professor M. Burisch) kann der Leser testen, wie es um die Ausprägung dieser sieben Bereiche bei ihm bestellt ist. In den einzelnen Abschnitten dazu finden sich dann jeweils auch praktische Tipps und Übungen sowie Anregungen zur Reflektion.

Das Buch ist anschaulich geschrieben und daher leicht zu lesen, z. B. als interessante Lektüre für's Wochenende. Obwohl die Autorin sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse, insbesondere von Vertretern der Positiven Psychologie, beruft, entnimmt sie ihre Fallbeispiele leider aus der Regenbogenpresse und bespricht die Lebenskrisen von „Promis“.

Dies passt leider gar nicht zum angestrebten Niveau, zumal keine Hintergrundinformationen gegeben werden, sondern tatsächlich nur auf die Veröffentlichungen in der Presse Bezug genommen wird.

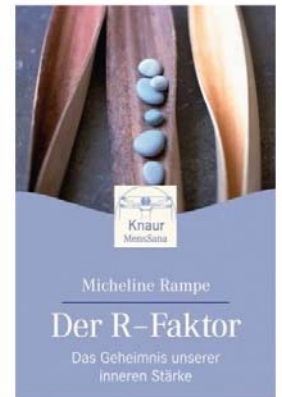
In den USA ist ein anderes Modell der Resilienz üblich, das aus 10 verschiedenen Wegen besteht. Dieses wurde von der American Psychological Association veröffentlicht. Da das Thema Resilienz in den USA bereits viel breiter diskutiert wird, wäre es schön gewesen, wenn die Autorin erläutern hätte, warum sie ein anderes Modell wählt.

Ein bisschen scheint der Autorin dann auch selbst der rote Faden abhanden gekommen zu sein. So finden sich in den einzelnen Kapiteln Inhalte, die besser zu einem anderen Bereich gepasst hätten. Das mag auch daran liegen,

dass das Buch eher einen Überblick über die Erkenntnisse der Positiven Psychologie gibt und die Autorin sich nicht auf das eigentliche Thema der Resilienz beschränkt. So finden sich ebenso Abschnitte über Stressmanagement, die Grundlagen der Kognitiven Psychologie, die Salutogenese nach Antonovsky oder das Flow-Erleben nach Csikszentmihalyi. Damit verliert das Buch dann etwas seinen Fokus und wird fast zu einem „Super-Ratgeber“ für alle Lebenslagen.

Insgesamt ist das Buch aber von den Inhalten her interessant, wissenschaftlich fundiert und leicht lesbar. Und wer macht nicht gerne psychologische Tests, um endlich zu erfahren, welcher „Typ“ er eigentlich ist?

„Der R-Faktor“, Micheline Rampe, Knauer Verlag, München 2005



„Von den Chinesen könnten wir einiges lernen. Man hat mir gesagt, sie hätten ein und dasselbe Schriftzeichen für die Krise und für die Chance.“

Richard von Weizsäcker

## FALLBEISPIEL: KRISE IM TEAM

(Fortsetzung von Seite 2)

Warnsignale angekündigt werden. So konnte das Team langsam akzeptieren, dass sie wirklich nichts merken konnten und keine Hilfe hätten geben können.

In Kürze sollte eine Neubesetzung des Arbeitsplatzes erfolgen. Wie würde die Situation für die neue Kollegin werden? Das Team kam bei dieser Frage schnell auf die Lösung, die Büroeinrichtung umzustellen. Außerdem wurde

besprochen, wie die neue Kollegin durch Gespräche auf die schwierige Situation aufmerksam gemacht werden und einen möglichst guten Einstieg in das Team finden könnte. Damit erweiterte sich die Perspektive von den eigenen Gefühlen auf die der neuen Kollegin, es wurden neue Handlungsperspektiven sichtbar.

Dipl.-Psych. Julia Scharnhorst, MPH  
Schulstr. 21  
22880 Wedel

Fon: (49) 41 03 / 70 18 - 140  
Fax: (49) 41 03 / 70 18 - 144  
E-Mail: info@h-p-plus.de



Gesundheitsmanagement  
Gesundheitsförderung  
Gesundheits- und  
Arbeitspsychologie

**Gesundheit ist das Trendthema der Zukunft! Der „kundige Kunde“ im Gesundheitswesen stellt immer höhere Ansprüche an Qualität und Service in der medizinischen Versorgung und sucht ständig seriöse Gesundheitsinformationen. Auch die Gesundheit der Mitarbeiter in Unternehmen steht immer mehr im Mittelpunkt.**

Sie brauchen **professionelle Unterstützung, maßgeschneiderte Konzepte** und **profundes Expertenwissen** bei Themen rund um **Gesundheit, Wellness** und das **Gesundheitswesen?**

Dann ist Health Professional Plus ihr kompetenter Partner! Ich arbeite für Unternehmen und Organisationen, insbesondere aus dem Gesundheitswesen (Krankenversicherungen, Krankenhäuser, Praxen) und dem Wellnessbereich (Fitness- und Wellness-Studios, Hotels, Ausbildungseinrichtungen).

Ich übernehme die komplette Erarbeitung von  
Konzepten und Expertisen zu den Themen Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung und Gesundheitspsychologie;  
Patienteninformationen, Unternehmens- und Presseartikeln;  
Konzepten zur Einbindung von Gesundheits- und Wellness Themen in Produktentwicklung und Werbeaufträge

Ich konzipiere und organisiere  
Vorträge, Seminare & Workshops rund um gesundes Leben und Wellness;  
Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings

## TOOL: DAS KRISENSZENARIO

*Zur Resilienz von Organisationen gehört auch die Fähigkeit der Zukunftsplanung. Wer sich rechtzeitig über mögliche Gefahren und Risiken Gedanken macht, kann auch recht-*

*zeitig Gegenmaßnahmen einplanen.*

Mit dem Krisenszenario haben Sie ein gutes Tool, mit Hilfe dessen Unternehmen oder einzelne Bereiche gemeinsam überlegen können,

welche

Schema auf mindestens DIN A 3. Dann können Sie mit der Unternehmensleitung oder im Team die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und die Gefährlichkeit des Ereignisses einschätzen und die Karten entsprechend auf dem Chart anordnen. Als Ergebnis erhalten Sie eine Rangliste der möglichen Krisenereignisse und können rechtzeitig Gegenmaßnahmen festlegen und einplanen.

Die Gefahrenliste sollte möglichst umfassend sein, um nichts zu vergessen. Beispiele für gefährliche Ereignisse: Das interne IT-Netzwerk ist zusammengebrochen, Strom- oder Telefonausfall, Feuer oder Flut, Streik, Kunde sagt Auftrag ab, Unternehmensleitung ist in Krise nicht erreichbar, wichtiger Mitarbeiter kündigt, Nachzahlungen, neue rechtliche Rahmenbe-

Wahr-schein-lichkeit	Hoch			<b>Sofort Handeln!</b>
	Mittel			
	Niedrig			
		Niedrig	Mittel	Hoch
Auswirkung				



Gefahren i h n e n drohen: Schreiben Sie alle nur denkbaren krisenhaften Ereignisse auf Karten. Vergrößern Sie d a s