

Handout Podcast Nr. 1

Führen in der Krise Teil 1: Verunsicherung und Angst

1. Drei Arten von Krisen:

- **Krise i.e.S:** Zuspitzung, kritischer Zeitabschnitt, Zeit der Gefährdung. Scheidepunkt. Gefahr eines katastrophalen und chaotischen Verlaufs.
- **Krise i.w.S:** Hineingeworfensein in eine ungewollte und ungeplante Veränderung. Nicht in gewohnter Weise weitergehen können. In regulärer Geschäftstätigkeit stark eingeschränkt sein. Aus gewohnter Bahn geworfen. Bisherige Konzepte werden einem aus der Hand genommen. Ungewohnte Zustände, die neues Verhalten erfordern.
- **Entwicklungskrise.** Übergang in neue Normalität. In etwas Neues. Nicht zurück zur alten Normalität, sondern vorwärts in eine neue Normalität. Aus der Situation lernen. Wie wollen wir weitergehen? Was wollen wir anders machen? Sinnschöpfung aus der Krise.

2. Mechanismen und direkte Folgen von Krisen

- **Bestehende Probleme werden akzentuiert.** Überall, wo nicht solide Verhältnisse bestehen, wird deutlich, dass da etwas nicht gut genug trägt. Auslösen von Folgekrisen (z.B. Beziehungskrisen). Das ist einerseits schwierig und andererseits auch eine Chance.
- **Verleugnung und Affekte.** Je stärker eine Krise, umso stärker ist die Verleugnung. Affekthandlungen wie z.B. Hamsterkäufe
- **Subjektiv unterschiedliches Erleben von Krisen:**
 - *Äusserer, objektiver Pol:* Unterschiedliche faktische Betroffenheit. Spektrum: von ungewohnten Umständen, die einen neuen Möglichkeitsraum eröffnen bis hin zur finanziell oder gesundheitlich existenzbedrohenden Situation.
 - *Innerer, subjektiver Pol:* Eigene lebensgeschichtliche Erfahrungen, aktuelle persönliche Situation. Eigene Persönlichkeitsstruktur spielt eine grosse Rolle.
- **Verunsicherung und Angst.** Neues bringt immer Ungewissheit mit sich. Unsicherheit ist das Gefühl von wackeligem Boden. Unsicherheit kann zur Angst auswachsen. Angst als schlechter Ratgeber: Leicht Fehler machen, unreflektierte Reaktionen, Überreaktionen, panische Reaktionen, Augenmass verlieren
- **Einsamkeit und Isolation.** Sich auf sich allein gestellt fühlen. Innere Unsicherheit und hysterische Reaktionen.

3. Umgang mit Verunsicherung

Drei tragende Elemente:

Schutz

- Leitfragen: Was gibt mir Schutz? Wie kann ich mich schützen?
- Physischer Schutz: Bestmögliche Schutzvorkehrungen treffen, um die Gefahren zu reduzieren. Arbeitsmittel, die Schutz geben. Grenzregulation. Beispiele während der Corona-Krise: Hygiene, social distancing, Homeoffice, Plexiglaswände, keine Besucher in Alterszentren.
- Psychischer und seelischer Schutz: Sich gesehen fühlen in meiner subjektiven Situation. Sich angenommen fühlen.

Raum

- Leitfragen: Wo habe ich sicheren Raum, wo ich mich bewegen und aufhalten kann? Beruflich und privat? Wo kann ich mich aufhalten und durchatmen?
- Physischer Raum: Platz, Ausweichen können, sich zurückziehen können. Rückzugsmöglichkeit. Orte aufzusuchen, wo man ruhig und gut sein kann. Dies kann ein kraftvoller Ort oder auch der eigene Wohnraum sein.
- Raum durch Abstand gewinnen: Wie komme ich immer wieder auf Distanz? Wie gewinne ich etwas Abstand zu dem, worin ich stehe? Mit wem kann ich darüber reden, was mich beschäftigt? Spazieren gehen, in die Natur gehen. Perspektivenwechsel. Darüber schlafen. Etwas einen Namen geben.
- Atem und Körper: Eine besondere Bedeutung haben auch der Atem und der eigene Körper. Atemraum haben. Angst und Enge haben den gleichen Wortstamm. Enge ist das Gegenteil von Raum haben.

Halt

- Leitfragen: Wodurch erlebe ich Halt? Nimmt mir die Situation Halt? Was von dem, das mir bisher Halt gegeben hat, gibt mir weiterhin Halt: Gute Beziehungen, eigenes Können, Regelmässigkeiten? Sich dessen bewusst zu werden, gibt einen inneren Boden.
- Guten Halt zu haben, erlaubt das Bewältigen der Unsicherheit. Was Halt gibt muss in sich fest sein und dem anderen widerstehen können. Sonst kann man sich nicht darauf „ver-lassen“. Hier kommt das Thema **Vertrauen** ins Spiel. Um mit Unsicherheit umgehen zu können, brauchen wir Vertrauen. Vertrauen bedeutet, sich auf eine haltgebende Struktur verlassen zu können. Vertrauen ist gerade in Krisenzeiten besonders wichtig.
- Halt und Stabilität im eigenen Führungsbereich bedeutet zum Beispiel folgendes:
 - Regelmässigkeiten und Rituale. Z.B. täglich ein virtuelles Treffen
 - Strukturen, Prozesse und klare Regeln
 - Klare kurzfristige Ziele und konkrete Massnahmen, die die Leute befolgen sollen, um ihren Beitrag zum Meistern der Krise zu leisten
 - Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
 - Rücksichtnahme und Solidarität
 - Gute, offene und ehrliche Kommunikation. Regelmässige Informationen. Transparenz. Zur Verfügung stellen, was man selber weiss oder auch nicht weiss. So viel wie möglich persönlich kommunizieren. Direkt, telefonisch oder Videobotschaften statt Mail und schriftlich.
 - Verbindlichkeit: Nichts versprechen, das man nicht halten kann.
 - Deutlichmachen der Gefahrenlage durch Stufen (z.B. grün – gelb – orange – rot)
 - Fehler machen dürfen; Rückhalt
 - Stabiles und kompetentes Team; einen sicheren Hafen haben
 - Präzente Führung. Da-Sein. Verantwortungsübernahme. Sich um die wichtigen Themen kümmern. Als Mitarbeiter spüren können: «Die Führungskraft ist da und kümmert sich um uns - wir sind ihr wichtig».
- Stabilität als Führungskraft. Wie viel Halt gebe ich meinen Mitarbeitenden? Wie verlässlich bin ich für meine Mitarbeitenden? Wie stabil bin ich selber?

4. Umgang mit Angst

Unsicherheit gelassen begegnen zu können braucht Schutz, Raum und Halt. Wenn die Verunsicherung und Anspannung zu nimmt, entsteht als Gegenreaktion Angst – ein Haltere reflex des Menschen. Während bei Unsicherheit Basisarbeit und das Schaffen eines haltgebenden Bodens und schutzgebenden Massnahmen genügen, braucht Angst eine härtere Gangart: **Konfrontation** der Situation und Angst.

Konfrontation bedeutet, sich erlauben zu denken, was passieren könnte. Die typische Reaktion bei ängstlichen Menschen ist Vermeidungsdenken.

Hinschauen und sich fragen:

- Was könnte real passieren? Und was wären die realistischen Konsequenzen, mit denen ich Rechnen müsste? Wie würde es dann konkret ausschauen? Im schlimmsten Fall? Ganz konkret! Realistische Einschätzung!
- Was würde ich tun, wenn der schlimmste Fall einträte?

Durch dieses 'Sich-vor- Augen-führen' seiner Befürchtungen relativiert sich oft einiges und stärkt die Zuversicht, dass man auch schwierige Situationen handhaben könnte. Man verliert etwas die Angst vor der Angst.

Die Konfrontation mit der Angst bedeutet sich der der Realität zu stellen, nicht auszuweichen oder in die Agitation und Ablenkung zu gehen oder sich zu verkrampfen. Herauszufinden, was einen wirklich besorgt und beängstigt – worum es im Grunde geht. Und vor allem: Die Bereitschaft, in die Höhle des Löwen zu gehen und mich der der potentiellen Realität (Möglichkeit) zu stellen und auszuloten, was ich machen würde, falls die Entwicklung in die befürchtete Richtung verlaufen würde. Alles andere wäre Wunschdenken, Traum oder Fantasie.

Durch diese Auseinandersetzung mit der Angst bin ich als Führungskraft vorbereitet und gerüstet. Ich kann so vor die Leute treten mit der inneren Zuversicht, auch schwierige Entwicklungen gut über die Runden zu bringen. Diese innere Haltung und Klarheit wird für die Mitarbeitenden spürbar sein und Halt geben. In dieser Gestimmtheit ist es mir als Führungskraft möglich, auch ehrlich und mit Ruhe über mögliche Folgen zu sprechen, ohne gleich Horrorszenarien zu zeichnen. Ich strahle Zuversicht aus ohne schönzureden oder zu verharmlosen.

Die Methode der Angstkonfrontation ist auch das Mittel, um mit Ängsten von Mitarbeitenden umzugehen. Im Gespräch kann ich dem Mitarbeitenden helfen, sich der Angst zu stellen.

5. Umgang mit Einsamkeit und Isolation

In Krisen kann sich das Gefühl entwickeln, auf sich allein gestellt zu sein. Das Gefühl von Verlorenheit und Verlassenheit. Dies führt zu innerer Unsicherheit oder hysterischen Reaktionen.

Was Führungskräfte hier tun müssen, ist **in Beziehung zu treten**. Kontakt und Kommunikation. Nicht social distancing, sondern physical distancing und social closeness. Nähe, Begegnung und Austausch.

Und – vor allem – **Solidarität**. Solidarität bedeutet Mitbetroffenheit mit anderen zuzulassen. Den Mitarbeitenden nicht nur als Angestellten, sondern als Menschen hinter der Funktion zu sehen. Oder auch Kunden und Lieferanten nicht nur in deren Funktion, sondern im Menschsein sehen. Solidarität äussert sich auch in der Rücksichtnahme auf diejenigen Personen, für die die Krise besonders gefährlich werden könnte.

Solidarität führt dazu, dass Beziehungen nachhaltig gestärkt werden. Grosse Dankbarkeit. Menschen werden dies lange nicht vergessen!

Quelle: Alfred Längle, Existenzanalyse