

Krisenintervention & Krisenmanagement

Nicht nur die Analyse von betriebswirtschaftlichen Faktoren gehört zu den unabdingbaren „To do´s“. Nach wissenschaftlich Studien scheitern Firmen zu 20% an den Hard Facts und zu 80% an den sogenannten Soft Facts. Diesen gilt gerade jetzt, in dieser prekären Situation, unsere besondere Aufmerksamkeit.

Krisen sind unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass belastende Ereignisse das Leben auf den Kopf stellen. Es gilt, in Krisen auftretende psychische und soziale Probleme beruflich als auch privat besser zu bewältigen. Kein Mensch ist davor gefeit. Krisen, wie wir sie gerade zurzeit erleben, haben mit einem Normalzustand nichts mehr zu tun. Das Leben kann verständlicherweise aus dem Lot geraten. Eine Krise kann die handelnden Personen und damit ganze Unternehmen regelrecht paralysieren.

Die Betroffenen mussten feststellen, dass bisher angewandte Bewältigungsmechanismen fehlschlagen und es kommt buchstäblich zur Überforderung. Gefühle wie Angst, Wut, Verzweiflung oder Sinnlosigkeit treten auf. Die für die Bewältigung der Krise benötigte Kraft fehlt für die Anforderungen des Alltags, sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld.

► **Gegenwärtige Situation** können Menschen überfordern

Plötzlich eintretende Lebens- und Berufsveränderungskrisen im Rahmen von unvorhergesehenen Ereignissen, als auch Verlustkrisen und -ängste durch ungeplante Vorkommnisse sind Anlass, um aus dem bewährten Rhythmus zu gleiten. Solche belastenden Themen überfordern die normalen Bewältigungsmechanismen des Menschen und externe Unterstützung ist erforderlich. Gerade die Führungskräfte der österreichischen Familienunternehmen und KMU sind in der aktuellen Covid-19 Krise mehr gefordert denn je und damit auch entsprechend betroffen von psychischer Überforderung.

Es macht also Sinn, gerade jetzt in einer vertrauensvollen Beziehung, anstehende Themen einfühlsam und lösungsfokussiert zu bearbeiten und dabei auch eine gewisse Routine bzw. einen Plan für die Bewältigung von Konfliktpotentialen, im Zusammenhang mit zukünftigen Sondersituationen, zu entwickeln (Beispiel: Betriebsübergabe, Unternehmensnachfolge etc.). Eine Problembewältigung und eine akute Entlastung werden herbeigeführt. Es gilt, wieder eine selbstständige Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten und Sicherheit für zukünftige Konfliktsituationen zu schaffen. Fakt ist, die Vergangenheit kann nicht geändert werden, sehr wohl aber ist die gute Zukunft plan- und gestaltbar.

► **Mit professioneller Struktur** das gute Leben für danach gestalten

Persönlich und beruflich unter massivem Druck zu stehen bedeutet einem immensen Stress ausgesetzt zu sein. Fakt ist, dieser Zustand kann krank machen. Physisch und psychisch. Nichts geht mehr und der Blick in eine gute Zukunft ist verstellt.

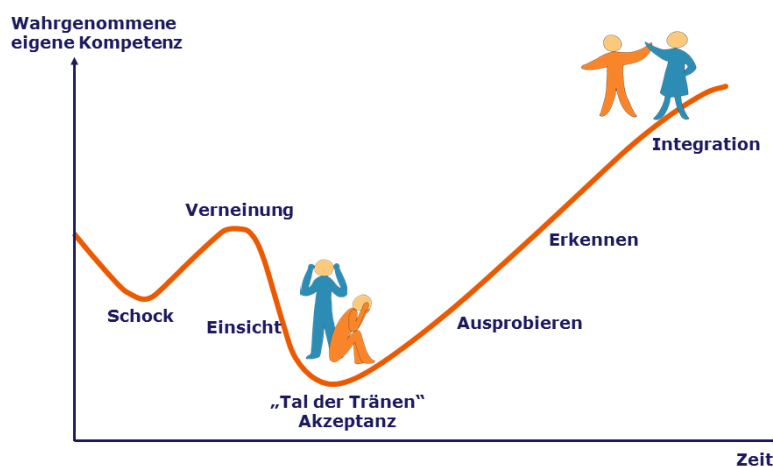
Wenn der Glaube vorherrscht, dass eine Situation nicht mehr zu bewältigen ist, stellt uns die Natur drei Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung: Flucht, Totstellen, Angriff. Das kennen wir aus der Tierwelt aber beim Menschen ist es auch nicht viel anders.

Diese Option ist jedoch im beruflichen und persönlichen Umfeld weniger ausgeprägt und es kommen drei emotionale Faktoren zu Tage: Angst, Leugnen, Wut. Und das sind ganz normale Reaktionen und es geht dabei um die Frage, wie gehen wir damit um? Wie sieht das Krisenmanagement aus, um die Segel und Ruder in die passende Richtung stellen zu können um dem Sturm Paroli bieten zu können und die Schlechtwetterfront hinter sich zu lassen? Gefragt sind ruhige Gewässer um wieder Fahrt aufnehmen zu können.

► **Das Durchschreiten des Tals der Tränen**

Prinzipiell werden in solch einer belastenden Situation sieben Phasen durchlaufen. Die Kurve in der Grafik (Modell von Richard K. Streich) veranschaulicht, welche emotionale Berg- und Talfahrt Menschen während einer solchen Veränderung durchleben. Nicht jeder durchläuft diese Phasen gleich. Sie können von Menschen zu Menschen variieren, beispielsweise kürzer oder länger sein, intensiver und weniger intensiv. Es kann auch passieren, dass Menschen Phasen nur streifen oder aber auch, dass sie in Phasen stecken bleiben, wenn sie den Zustand der Akzeptanz, das Tal der Tränen auf dem Scheitelpunkt, nie erreichen. Mit professioneller Begleitung ist es in der Regel jedoch möglich, den Schritt in eine gute Zukunft zu schaffen um danach persönlich gestärkt, an einem sinnerfüllten Leben, beruflich und privat, viel Freude erleben zu dürfen.

► **Phasen im Veränderungsprozess**





Phase 1: **Schock**



Als erste Reaktion auf den gegebenen oder sich anbahnenden Zustand kommt Schock. Man ist sehr oft völlig unvorbereitet getroffen und fühlt sich von der Situation sprichwörtlich überrumpelt.

Phase 2: **Verneinung**



Nach dem Schock kommt der Widerstand. Widerstand gegenüber den tatsächlichen Auswirkungen dieser Veränderung. Es wird nicht geglaubt, was passiert ist. "Nein, das kann nicht sein, dass ich mich jetzt in dieser Situation befinde."

Die Ablehnung kommt deshalb, weil die gegenwärtige Veränderung (natürlich) gar nicht gewollt wurde oder weil die Veränderung größer ist, als gedacht wurde. Es liegt Angst vor, dass die Kraft für diese Veränderung fehlt oder ins Unbekannte zu geraten und damit die Kontrolle zu verlieren.

Das Neue, diese zum Teil noch nie dagewesene Situation, fühlt sich plötzlich so ungewohnt und beängstigend an, dass man es (doch) nicht haben will. Die Sehnsucht nach dem Alten ist gegeben. Nicht immer deshalb, weil es einem gut getan hat, sondern weil man sich dort ausgekannt hat. Das Alte war vertraut und fühlt sich deshalb als sicher an und Sicherheit ist in unserer Psyche oberstes Gebot. Es gilt, in dieser Phase auch nicht in alte Muster zurück zu fallen. Professionelle Unterstützung ist dabei sehr hilfreich und notwendig.

Phase 3: **Einsicht**



Langsam kommen die Gewissheit und Erkenntnis, dass man vor der Veränderung nicht zurückweichen kann. Die Veränderung kommt oder ist bereits da. Ein Davonlaufen oder ein Verdrängen gibt es nicht. Die Phase der Einsicht wird oft begleitet von einem Auf und Ab an Gefühlen wie Wut, Freude oder Trauer. Es ist das Hin und Her zwischen Nein und Ja. Das innere Aufgeben des Widerstands, weil man weißt, dass die Veränderung nicht mehr vermeidbar oder nicht zu leugnen ist.

Phase 4: **Tal der Tränen**



Nun ist es gewiss, die Veränderung betrifft einem im vollen Umfang. Das führt oft zur Verzweiflung. Es stellt sich die Frage, wie es weiter gehen wird, weil auch unklar ist, wie mit der Situation umgegangen werden soll. Es fehlt sehr oft die Vorstellung, wie mit dieser Veränderung in Hinkunft gelebt werden kann. Das Tal der Tränen ist erreicht. Der tiefste Punkt im Veränderungsprozess. Ist das "Tal der Tränen" durchschritten, kann auch wieder die Neugier auf das Neue geweckt werden.

Phase 5: **Akzeptanz**



5

Es kommt nun die Vorstellung zu Tage, dass das Leben weiter geht und es keinen anderen Ausweg gibt, als sich mit der neuen Lage anzufreunden. Es ist nun die Bereitschaft gegeben, sich mit der neuen Situation zu arrangieren.

Phase 6: **Ausprobieren**



Es werden Wege und Möglichkeiten gesucht, wie es sich anfühlt mit der Veränderung zurecht zu kommen. Es werden erste Schritte ausprobiert und Strategien festgelegt, wie es mit der neuen Herausforderung erfolgsversprechend weitergehen kann. Was funktioniert und was nicht. Hier gibt es häufig Ärger und Frust durch Misserfolge, genauso wie Zuversicht und Zufriedenheit durch Erfolge. Krisenmanagement in Reinkultur. Ständig die gegenwärtige Lage nachzuschärfen und dazuzulernen.


Phase 7: **Integration**



Die Strategien die helfen, werden beibehalten und erfolgreich in den beruflichen und privaten Alltag integriert. Nun kann es weiter aufwärts gehen. Die vor einer liegenden Zukunft sieht vielversprechend aus. Das gute Lebensgefühl kehrt zurück und ist sehr oft besser als jemals zuvor.



Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE

Dipl. Coach (CAS  / ECA)
Family Business Expert

Psychologische Beratung & Hypnose Coaching
Systemische Unternehmensberatung & Unternehmensorganisation
www.fuchs-consult.at; www.fuchs-hypnose.at
M: christian@fuchs-consult.at; christian@fuchs-hypnose.at
T: +43 / (0) 676 5364338



Der Experte für Familienunternehmen verfügt über umfangreiches Fachwissen und jahrzehntelange Erfahrungen im Management von eigenen Unternehmungen, Interessenvertretungen sowie Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene. Sämtliche Fragestellungen rund um das Thema Familienunternehmen behandelt Christian Fuchs praxisorientiert und umsichtig – die Interessen aller Beteiligten finden Berücksichtigung. Christian Fuchs begleitet Familienunternehmen, vorwiegend KMU Betriebe, aus dem DACH Raum auf dem Weg zur individuell abgestimmten Familienverfassung und ist darüber hinaus als Beirat in renommierten Unternehmungen und Organisationen tätig. Gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Beutelmeyer ist Christian Fuchs Herausgeber des Family Business Bestsellers „Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?“