

»Nervöse Systeme« – Leben in Zeiten der Krise: Ein Überblick

Editorial

A. Ducki

B. Badura et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2017*,
DOI 10.1007/978-3-662-54632-1_1, © Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Der diesjährige Fehlzeiten-Report befasst sich mit unterschiedlichen Krisen und ihren Bezügen zur Gesundheit. Handeln im Krisenmodus scheint in den letzten Jahren vor allem auf gesellschaftlicher und politischer Ebene fast ein Dauerzustand geworden zu sein. In der aktuellen Situation überlagern sich krisenhafte Entwicklungen. Akutbedrohungen westeuropäischer Gesellschaften z. B. durch Anschläge oder durch tiefgreifende politische und wirtschaftliche Umstrukturierungen (Stichwort Brexit) dominieren das alltägliche Geschehen so, dass andere Veränderungen mit hohem Krisenpotenzial wie der Klimawandel oder die Digitalisierung in den Hintergrund treten.

Ob es um die Bewältigung nationaler oder internationaler Konflikte geht, um die zunehmenden terroristischen Angriffe oder um Sinn- und Identitätskrisen westlicher demokratischer Gesellschaften – alle Krisen stellen bisherige Selbstverständlichkeiten, Werte und Regeln des Zusammenlebens in Frage und verunsichern fundamental. »Nervöse Systeme« soll zum Ausdruck bringen, dass die aktuelle gesamtgesellschaftliche Stimmungslage von Unruhe und Sorge geprägt ist und sich von stabilen Ruhezuständen weit entfernt zu haben scheint. Die Sorge vor den unterschiedlichsten Gefahren prägt unsere kollektive Stimmung. »Nervöse Systeme« soll aber auch ausdrücken, dass es auch »Überreaktionen« geben kann, die nicht rational erklärt werden können. Die Angst vor Überfremdung ist dort am größten, wo es kaum Fremde gibt. Der Angst vor sozialem Abstieg stehen die geringsten Arbeitslosigkeitszahlen seit Jahrzehnten und ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum gegenüber. Alles ein Ausdruck von »German Angst«?

Es scheint angebracht, genauer hinzusehen und das Krisenthema gründlicher zu beleuchten. Krystek und Hünecke mahnen zu Beginn ihres Beitrags in diesem Band zu Recht an, dass der Zusammenhang von Krise und Gesundheit nur vor dem Hintergrund eines genau definierten Krisenbegriffs und der Betrachtung des komplexen Beziehungsgeflechts von unterschiedlichen Krisenebenen (Individual-, Unternehmens-, regionale, globale Krisen) richtig verstanden werden kann.

1.1 »Crisis – what crisis?« Definition und Bestimmungsmerkmale von Krisen

Das griechische Wort »Krisis« bezeichnet allgemein den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Es beschreibt eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Situation darstellt. Krisen sind existenzgefährdend, stellen bisherige Ziele und Handlungsroutinen in Frage und sind aufgrund ihres existenziellen Bedrohungscharakters angstausslösend. In späteren Entwicklungsphasen sind Stress und Zeitdruck krisenbestimmend. Bei gelungener Bewältigung bieten Krisen aber immer die Chance zur positiven Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung (Krystek und Hünecke in diesem Band). Aufschlussreich ist im Beitrag von Krystek und Hünecke die Abgrenzung der Krise von *Katastrophen* als einem Extremfall von Krisen, von *Störungen* und von *Konflikten*.

Bei Krisen geht es also immer um potenziell bedrohliche Situationen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sich Handlungsmöglichkeiten verengen, gleichzeitig aber gehandelt werden muss, um Bedrohungen abzuwenden.

1.2 Kriseneskalation: Wenn Zeitdruck und Komplexität aufeinandertreffen

Jede Krise hat einen Anfangs-, einen Wendepunkt und ein Ende und kann eskalieren. Je nach dem Bedrohungsgrad und der für ihre Bewältigung zur Verfügung stehenden Zeit lassen sich die Phasen der potenziellen Krise, der latenten, der akut beherrschbaren und der akut nicht beherrschbaren Krise unterscheiden (Krystek und Hünecke in diesem Band). Andere Autoren unterscheiden Ad-hoc-Krisen und schleichende Krisen. Bei Ad-hoc-Krisen geht man davon aus, dass »[...] das Risiko der Systemvernichtung größer ist, als bei »normalen« Krisen, da wegen des plötzlichen unerwarteten Eintritts der Ad-hoc-Krise Hinweise und Zeit für eine Vorbereitung i. S. d. aktiven Krisenmanagements [...] fehlen.« (Hülsmann 2005 zitiert nach Krystek und Lentz 2013, S. 38; Töpfer 2009 zitiert nach Krystek und Lentz 2013).

Die Unterscheidung der Phasen bzw. Krisenarten ist für die Krisenbewältigung wichtig, denn durch sie werden unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten sichtbar. Während in akuten Phasen schnelles Entscheiden und Handeln mit starker Fokussierung auf die akute Eindämmung und Begrenzung unmittelbar negativer Folgen erforderlich ist, besteht in den Vorphasen die Chance, durch frühzeitige Prävention und Intervention die Kriseneskalation zu stoppen. Handeln in akuten Phasen ist somit meist durch hohen Zeitdruck geprägt, während das Handeln in den Vorphasen weniger zeitkritisch ist.

Kriseneskalationen können sich auch durch Vernetzung verschiedener Krisen(-herde) ergeben. Internationale Krisen führen zu nationalen und regionalen Krisen, gesellschaftspolitische Krisen können Wirtschafts- oder Arbeitsmarktkrisen verursachen, diese können zu Unternehmenskrisen führen und Unternehmenskrisen zu Arbeitslosigkeit und damit zu individuellen Krisen. Vor allem in globalisierten Strukturen ist die Vernetzung von Krisen ein relevantes Thema. Besonders schwierig sind vernetzte Akutkrisen, da hier Komplexität auf Zeitdruck trifft und das Risiko für Fehlentscheidungen damit besonders groß ist.

Daher ist es gerade unter Vernetzungsbedingungen für die Krisenbewältigung und ein gelingendes Krisenmanagement besonders wichtig, möglichst frühzeitig Krisensymptome wahrzunehmen, Krisenursachen unterscheiden und zuordnen zu können, Krisenverläufe und ihre Dynamik zu verstehen und die Folgen für Menschen und soziale Systeme realistisch einschätzen zu können.

1.3 Krisenursachen: Multipel, verkettet und begrenzt beeinflussbar

Manche Krisen sind überschaubar, ihre Ursachen sind leicht zu identifizieren, ihre Folgen eindeutig ableitbar. Das kann für einzelne persönliche Krisen gelten, die krankheits- oder unfallbedingt sind und bei denen gute Heilungs- oder vollständige Regenerationschancen bestehen. Internationale Krisen, gesellschaftliche und soziale Krisen, auch Unternehmenskrisen haben jedoch meist multiple Ursachen. Komplexe Interessengeflechte können Krisenprävention und Lösungen extrem schwer machen. Manche Krisenursachen sind nicht oder nur sehr begrenzt beeinflussbar, z. B. weil sie zeitlich weit zurück liegen.

Teilweise werden Krisenursachen erst dadurch erkennbar, dass die Intervention zur Krisenbewältigung wirkungslos geblieben ist. Dieses Phänomen kennt man sowohl aus der Behandlung von Krankheiten, deren Ursachen nicht eindeutig ermittelbar sind, als auch aus nationalstaatlichen kriegerischen Auseinandersetzungen, die erst in der nachträglichen geschichtlichen Aufarbeitung richtig eingeordnet und verstanden werden können. Das bedeutet, dass häufig gerade bei vernetzten Krisen gehandelt werden muss, obwohl unklar ist, ob die gewählte Handlung zu den gewünschten Konsequenzen führt. Entscheidungen in Krisensituationen sind somit fast immer fehleranfällig und risikoreich.

Trotz dieser Probleme ist für eine gelingende Krisenbewältigung eine Ursachenanalyse und -strukturierung von großer Bedeutung. So kann eine Analyse der Krisenursachen nach dem Grad der eigenen Beeinflussbarkeit die Lösungswege aufzeigen, die überhaupt möglich und erfolgversprechend sind.

Fazit: Der existenzbedrohende Charakter von Krisen, ihre zeitliche (Eskalations-)Dynamik, Verkettungskomplexität und die Schwierigkeit, nicht immer zum Ursachenkern vorzudringen, machen Krisenmanagement und -bewältigung zur großen Herausforderung.

1.4 Prävention und Krisenbewältigung – vorbereitetes Handeln im Notfallmodus

Die Beiträge des diesjährigen Fehlzeiten-Reports zeigen zusammengenommen ein großes Spektrum von Handlungsmöglichkeiten auf, wie Krisen frühzeitig erkannt und vermieden werden können und welche Maßnahmen hilfreich sind, um individuelle gesundheitliche Folgen von eingetretenen Krisen abzumildern. Was die

verschiedenen Ansätze, Vorschläge, Konzepte eint, ist u. a. der Handlungsbezug.

Der drohende Verlust von Handlungsfähigkeit ist ein prägendes Wesensmerkmal der Krise. Somit heißt Krisenbewältigung Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit. Wiederhergestellte Handlungsfähigkeit zeigt sich darin, dass Ziele wieder erreicht werden können und stabilflexible Handlungsmuster und -routinen wieder funktionieren oder neu aufgebaut werden. Dabei müssen nicht zwangsläufig alte (vor der Krise geltende) Ziele erreicht werden. Das Ergebnis gelungener Krisenbewältigung kann gerade darin bestehen, dass Ziele bzw. Zielhierarchien abgewandelt und an neue Umfeldbedingungen angepasst werden. Die Herausforderung oder Kunst der richtigen Entscheidung im Krisenmodus liegt darin, zu erkennen, welche Ziele aufgegeben werden müssen und welche noch durch »Umwege« erreicht werden können. Werden solche Fragen z. B. im Kontext von Unternehmenskrisen frühzeitig behandelt, kann nicht selten eine Insolvenz abgewendet oder ein Insolvenzverfahren als grundlegende Sanierungschance wahrgenommen werden (Krystek und Lentz 2013).

1.4.1 Erfahrung – der wichtigste Helfer in der Krise

Um Zielmodifikationen oder Strategieänderungen vornehmen zu können, ist es unverzichtbar, Umfeld und Ursachen genau zu analysieren und die Beeinflussbarkeit der Umfeldbedingungen zu beurteilen. Tiefgreifende Handlungsfeldkenntnisse und -erfahrungen sind bei dieser Einschätzung hilfreich.

Da im Krisenmodus oft unter Zeitdruck mit eingeschränkten Ressourcen und -möglichkeiten maximale Wirkung erzielt werden muss, muss priorisiert werden. Dazu müssen Handlungswege und mögliche Konsequenzen durchdacht und in ihrer Wirkung abgeschätzt werden. Gutes Krisenmanagement erfordert damit komplexes Denken und Entscheiden. Breite Erfahrungen im betroffenen Handlungsfeld können hier qualitätsentscheidend werden. Denn je komplexer und vernetzter die Krisenursachen, desto schwieriger wird es sein, die richtigen Wege auszuwählen. Zeitdruck macht ein sorgfältiges Abwägen möglicher Konsequenzen zusätzlich schwer. Krisenhandeln erfordert neben der Fähigkeit zum komplexen Denken ein hohes Maß an Stressresistenz und emotionaler Stabilität und den Mut, auch Fehlentscheidungen zu treffen. Insbesondere die verantwortlichen Akteure/»Krisenmanager« sind bei akuter bedrohlicher Krisenlage einem hohen Risiko des Scheiterns ausgesetzt, oft mit weitreichenden persönlichen Konsequenzen.

Fazit: In der Krise muss angesichts der Möglichkeit des Scheiterns unter erschwerten Bedingungen gehandelt werden. Gelingt es, die Krise zu überwinden, kann die Handlungsfähigkeit wiederhergestellt werden. Gelingt es nicht, müssen das Scheitern und der Verlust verarbeitet werden.

1.4.2 Wenn nichts mehr geht: Die Fähigkeit zur Akzeptanz

Wo die Möglichkeiten der Kontrollierbarkeit und Einflussnahme enden, beginnt die Akzeptanz. Im Kontext der Krisenbewältigung und der Resilienzstärkung heben verschiedene Autoren die Fähigkeit hervor, Dinge, die nicht zu ändern sind, als gegeben zu akzeptieren und das Beste in der Situation für sich selbst zu fokussieren (Rampe 2005; Götze 2013). Unter Akzeptanz ist hier nicht zu verstehen, sich einer Situation passiv auszuliefern, sondern die Fähigkeit, sich mit Ereignissen, die durch das eigene Handeln nicht beeinflussbar sind, so zu arrangieren, dass die eigene Regulationsfähigkeit trotzdem erhalten bleibt. Aus der Psychotherapie und aus der Behandlung posttraumatischer Belastungsstörungen ist bekannt, dass resiliente Personen über die Fähigkeit verfügen, die Grenzen der Kontrollierbarkeit zu erkennen und zu respektieren. Die Bewältigung traumatisierender Gewaltereignisse oder Naturkatastrophen zeigen, dass Menschen, die zur Akzeptanz des Ereignisses fähig sind, dieses besser bewältigen als Menschen, die mit ihrem Schicksal hadern (Williams et al. 2010).

1.4.3 Psychologie des Krisenmanagements = Kohärenzerhalt

Große Unternehmen, aber auch Städte, Gemeinden und Länder, haben für verschiedene Krisen und Katastrophen Notfallpläne, die ein schnelles Reagieren unmittelbar nach Eintritt der Krise möglich machen. Vorbereitete und eingeübte Handlungsroutinen sind oft überlebenswichtig und liefern die Leitplanken im Krisenmodus. Krystek und Hünecke beschreiben Determinanten eines gelingenden organisationalen Krisenmanagements.

Psychologisch betrachtet sind die Handlungsleitlinien auf das Kohärenzgefühl der Betroffenen gerichtet, das nach Antonovsky (1997) die zentrale psychische Widerstandsquelle ist, die Menschen befähigt, auch unter starker Belastung gesund zu bleiben. Krisenmanagement sorgt dafür, dass Krisensituationen

größtmöglich handhabbar und beeinflussbar sowie verstehbar und sinnhaft bleiben.

- *Krisenfrüherkennung (Issue Management)* als prospektives Element der Krisenprävention ist der Versuch, äußere Ereignisse der System-/Organisationsumwelt frühzeitig und fortlaufend auf ihre Relevanz für die jeweilige Organisation zu überprüfen und mögliche Bedrohungspotenziale abzuschätzen, um möglichst frühzeitig Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Issue Management ist langfristig ausgerichtet und versucht, unternehmensrelevante Entwicklungen vorhersehbar zu halten.
- *Krisenpläne und Notfallübungen* sichern ein geordnetes strukturiertes Vorgehen im Ernstfall und sorgen dafür, dass im Notfall gehandelt werden kann und die Situation gestaltbar/handhabbar bleibt. Auch Frühwarnsysteme garantieren Vorhersehbarkeit und Machbarkeit im Krisenfall.
- *Nach erfolgter Schädigung* gehört es zu den zentralen Interventionselementen, die Krisenereignisse in ihrer Entstehung und Wirkung zu verstehen, sie emotional zu verarbeiten und ihnen einen Sinn im eigenen Leben zu geben, sich der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu vergewissern und diese zu reaktiveren, also die »Machbarkeit« neu zu definieren.

1.4.4 Gutes Krisenmanagement ist vor allem gute Krisenkommunikation

Krisenmanagement bedarf klar strukturierter, eindeutiger und präziser Kommunikation. Menschen müssen informiert und geleitet, Maßnahmen koordiniert und erklärt werden. Falsche Kommunikation kann Krisen vergrößern, richtige Kommunikation kann sie begrenzen. Besonders nach Katastrophen zeigt sich, wie wichtig es ist, *wie* kommuniziert wird. Damit werden kommunikative Fähigkeiten und das sensible Reagieren auf die unmittelbaren Informationsbedarfe der unterschiedlichen Anspruchsgruppen wichtige Elemente guter Krisenbewältigung. Insbesondere in den frühen Phasen unmittelbar nach Kriseneintritt reagiert vor allem das emotionale System. Erst zu einem späteren Zeitpunkt können wieder komplexe Sachverhalte kognitiv verarbeitet werden. Krisenkommunikation berücksichtigt diese Reaktionsweisen in der Art und Weise, wie und was kommuniziert wird (z. B. Töpfer 2008). In der Krisenkommunikation wird darauf geachtet, dass die Ereignisse, vor allem aber die Maßnahmen zur Krisenbewältigung verstanden und als machbar und sinnhaft wahrgenommen werden können.

Fazit: Gutes Krisenmanagement sorgt dafür, dass die von der Krise mittelbar und unmittelbar Betroffenen größtmögliche Handlungsfähigkeit und Kontrolle bewahren. Übergeordnetes Ziel ist die Gesundung des Systems und der Menschen durch Wiederherstellung von (Handlungs-)Sicherheit, Zielanpassungen sowie die körperliche, psychische und soziale Stabilisierung der Betroffenen. Hilfreich hierbei ist eine kohärenzstiftende Kommunikation.

1.5 Gesundheit: Krisenverursacher, Opfer oder Nutznießer?

Der Fehlzeiten-Report befasst sich mit verschiedenen Zusammenhängen und Wirkungsrichtungen zwischen Krisen und Gesundheit.

1. *Krisen beeinträchtigen die Gesundheit:* Die Mehrzahl der Beiträge macht deutlich, dass Krisen die körperliche, psychische und soziale Gesundheit bedrohen. Krise bedeutet immer Einschränkung von Kontrolle oder gar Kontrollverlust. Kontrollverlust führt zu Unsicherheit, Unsicherheit zu Angst. Wird die Angst zu groß, droht vollständige Handlungsunfähigkeit.
2. *Eingeschränkte Gesundheit als Auslöser für Krisen:* Krankheit selbst kann aber auch Ursache und Auslöser für Krisen sein. Nicht wenige weltpolitische Krisen haben eine – sicher aber nie die einzige – Ursache in Persönlichkeitsstörungen von Herrschern und Machthabern. Aber auch »im Kleinen« kann Krankheit Krisen auslösen. Zwingt eine Krankheit zur Berufsaufgabe, kann das zu einer Sinn- und Identitätskrise führen, Beziehungskrisen können folgen.
3. *Gesundheit als Bedingung für gelingende Krisenbewältigung:* Gleichzeitig erfordern Krisen eine stabile Gesundheit, damit sie überstanden werden können. Krisensituationen sind in jedem Fall hochgradige Stresssituationen mit offenem Ausgang.
4. *Krise als Chance für Gesundheit:* Der Volksmund weiß es: Wer Krisen durchlebt, kann gestärkt aus ihnen hervorgehen.

Krisen beeinträchtigen die Gesundheit: Die Beiträge von Schouler-Ocak und von Witzgall in diesem Band widmen sich dem Thema Flucht. Flucht vor Krieg ist sicherlich eines der schwerwiegendsten und umfassendsten Krisenerlebnisse, denen Menschen ausgesetzt sein können. Flucht geht mit massiver körperlicher und seelischer Verletzung einher und ist die Konsequenz von akuter Lebensbedrohung. Aber

selbst, wenn sichere Länder erreicht werden und akute Gefahren für Leib und Leben gebannt sind, gehen Krisenerlebnisse durch die ungeklärten Lebensbedingungen in der Fremde, die Sprachschwierigkeiten, die kulturellen Anpassungsleistungen, die erlebte Isolation und Einsamkeit weiter (s. Witzgall in diesem Band). Geflüchtete erleben Krise im Dauermodus mit unterschiedlichen Intensitätsgraden und Wirkungen auf die Gesundheit.

Eingeschränkte Gesundheit als Auslöser für Krisen: Der Beitrag von Lampert zum Thema soziale Ungleichheit und Gesundheit macht deutlich, dass auch Krankheit eine Ursache für das Abrutschen in Armut und Benachteiligung sein kann, was wiederum andere persönliche Krisen nach sich ziehen und den Gesundheitsstatus weiter verschlechtern kann. Ähnlich auch beim Thema Mobbing: Zwar werden als häufigste Ursachen von Mobbing externe Faktoren wie unzureichende Arbeitsbedingungen oder kränkende und verletzende Verhaltensweisen anderer genannt, aber es gibt auch Belege, dass eine eingeschränkte Gesundheit Auslöser für Mobbingprozesse sein kann (Köllner in diesem Band). Die Beiträge von Held, Arling oder auch von Wegewitz und Backé zur beruflichen Wiedereingliederung von Erkrankten machen darüber hinaus deutlich, dass bei vulnerablen Personen eine falsche Wiedereingliederung zu erneuten Krisen führen kann.

Gesundheit als Bedingung für gelingende Krisenbewältigung: Verschiedene Autorinnen und Autoren dieses Fehlzeiten-Reports verweisen darauf, dass gerade bei hochkomplexen Krisen eine stabile Gesundheit eine wichtige Voraussetzung für gelingende Bewältigung ist. Dies gilt insbesondere für das Krisenmanagement von komplexen, schwer durchschaubaren Großkrisen. Die Beiträge von Lasogga oder Gravert, die sich mit den Berufsgruppen befassen, die als Helfer zur Krisenbewältigung tätig werden, zeigen, dass auch hier eine stabile Gesundheit eine wichtige Voraussetzung darstellt, um helfen zu können.

Krise als Chance für Gesundheit: Die Krisenverarbeitung Geflüchteter zeigt, welche Stärken und Potenziale Menschen in Extremsituationen aktivieren und entfalten können und dass auch schwierigste Lebenslagen nicht ausweglos sind und überwunden werden können. Gerade existenzielle Krisen können zum Kern der Persönlichkeit führen. Tatsächliche Stärken und Schwächen werden sichtbar, grundlegende Werte wie Freundschaft oder Hilfsbereitschaft, die auch unter lebensbedrohenden Situationen nicht aufgegeben werden, sind für viele die Leitplanken, die durch die Krise hindurchführen, weil sie zeigen, was wirklich wichtig ist im Leben. Das ist der stärkende Kern der Krise.

1.6 Krisen machen stark: Resilienz

» Es bildet ein Talent sich in der Stille, sich ein Charakter in dem Strom der Welt.«

Das Zitat von Goethe zeigt die positiven Wirkungen, die der Umgang mit Krisen haben kann. Charakter und Festigkeit entwickeln sich in der Auseinandersetzung mit widrigen und schwierigen Lebensumständen. Die meisten Beiträge, die sich mit den Voraussetzungen gelingender Krisenbewältigung auseinandersetzen, heben das Thema *Resilienz und Resilienzstärkung* hervor (Blickhan et al.; Schulte und Kauffeld, Müller et al.; Winter und Seitz; Schouler-Ocak). Resilienz beschreibt all die Fähigkeiten und Faktoren, durch die die Widerstandsfähigkeit gegenüber psychosozialen, psychologischen und biologischen Entwicklungsrisiken erhöht wird, um Leistungsanforderungen standhalten zu können. Neben Persönlichkeitseigenschaften wie Zuversicht, Optimismus, Fähigkeit zum Sinnerleben und eine Haltung der Akzeptanz gehören erlernbare Bewältigungsstrategien wie Zielorientierung und Zielbindung, Kompetenzen im Bereich aktiver Problemlösetechniken, Gesundheit und Selbstwirksamkeit dazu (Götze 2013).

Resilienz braucht Krisenerfahrungen, um sich zu entwickeln. Selbst wenn Krisen nicht gut enden, wenn Fehlentscheidungen dazu geführt haben, dass sich Situationen weiter verschlechtern haben, wenn am Ende der Totalverlust (zum Beispiel die Unternehmensinsolvenz) steht, können gerade solche Erlebnisse die Persönlichkeit stärken. Wer derartige Krisen überlebt hat, weiß, dass sich auch dort, wo »das Ende« zu sein schien, neue Wege aufgetan haben.

Fazit: Krisen können Gesundheit beeinträchtigen, aber auch stärken. Fehlende Gesundheit kann Krisen auslösen oder verschlimmern. Aber auch wenn Krisen nicht gut ausgehen, kann man gestärkt aus ihnen herausgehen. Wie das gelingen kann, dazu liefern die folgenden Beiträge zahlreiche Hinweise.

1.7 Die Beiträge im Einzelnen

■ Abschnitt 1: Einführung

Krystek und Hünecke geben einen fundierten Überblick über Krisen und Krisenformen sowie über deren Ursachen und Bewältigungsformen. Ausgehend von dieser Ambivalenz des Krisenbegriffs versucht der Beitrag einen interdisziplinären Überblick über verschiedene Krisenebenen zu geben und prozessuale Phasen von Krisenverläufen zu beleuchten. Welchen Ausgang eine Krise nimmt, hängt im besonderen Maße vom

Krisenmanagement ab; hierbei sind speziell die Krisenvorsorge sowie die Frühwarnung/Früherkennung wichtige Aufgaben, um Krisen im Idealfall frühzeitig identifizieren und ihren weiteren Verlauf positiv beeinflussen zu können.

Lampert, Kroll, Müters und Schumann zeigen den Zusammenhang zwischen sozialer Lebenslage, Krisenerfahrungen und Gesundheit auf. Sie machen deutlich, dass sozial Benachteiligte wie Beschäftigte niedriger Berufsgruppen und Arbeitslose verstärkt von Krankheiten und Gesundheitsproblemen betroffen sind, und zwar sowohl in Bezug auf die körperliche als auch die psychische Gesundheit. Vor diesem Hintergrund bedarf es zielgruppenspezifischer Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung, um die gesundheitlichen Ungleichheiten zu verringern und die Chancengleichheit zu fördern.

■ Abschnitt 2: Krisen auf Ebene der Unternehmen

Hasselmann, Schauerte und Schröder behandeln Chancen und Risiken der digitalen Transformation. Sie zeigen in ihrem Rahmenmodell Prävention 4.0, wie durch Digitalisierung bedingte Restrukturierungen gesundheitsförderlich und motivierend gestaltet werden können.

Brandt, Ducki und Kunze beschreiben die Anforderungen und Belastungen, die mit Wachstumsrisiken in jungen Unternehmen einhergehen. Das Verbundprojekt Digi-Exist will mit einem digitalen Präventionsprogramm junge Unternehmen über Entstehungsbedingungen von Krisen informieren, potenzielle Krisensymptome identifizieren und sie dabei unterstützen, Arbeitsprozesse gesundheitsgerecht und möglichst störungsfrei zu gestalten.

Hänsel stellt die Verbindung zwischen Krisenbewältigung und einer gesunden und wertorientierten Unternehmensführung her. Dabei bewegen sich Führungskräfte in einem Spannungsfeld: Sie müssen die wirtschaftlichen Sach- und Leistungsziele ebenso im Blick haben wie die basalen Beziehungswerte wie Vertrauen, Fairness und Respekt. Auf dieser Basis stellt der Beitrag einen mehrdimensionalen Entwicklungsprozess hin zu »gesunder Führung« vor.

Lasogga beschreibt, welchen Belastungen Einsatzkräfte wie Polizisten, Feuerwehrleute oder Rettungsdienstmitarbeiter ausgesetzt sind, welche Folgen diese haben können und welche Präventionsmöglichkeiten gegeben sind. Dabei benennt er Risikofaktoren, die die Belastungswirkungen noch verstärken und protektive Faktoren, die sie abschwächen. Zu den primären personalen Präventionsstrategien zählen beispielsweise Entspannungstechniken, zu nachsorgenden Bewältigungsstrategien Gespräche, Rituale, Ablenkung.

Zu den organisationalen Maßnahmen zählt neben richtiger Personalauswahl ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Müller-Leonhardt beschreibt die Möglichkeiten der Stressverarbeitung nach kritischen Ereignissen mithilfe eines speziellen Verfahrens, dem Critical Incident Stress Management (CISM). Im Mittelpunkt steht die kollegiale psychologische Erste Hilfe. Forschungsergebnisse zu CISM in Flugsicherungen und Krankenhäusern unterstützen den peer-basierten kollektiven Umgang mit Stressreaktionen nach kritischen Ereignissen in diesen Kontexten.

Gehrke befasst sich mit Gewalt am Arbeitsplatz. Gewalt kann zwar jeden Beschäftigten treffen, der im Rahmen seiner Tätigkeit direkten Kontakt zu anderen Menschen hat, jedoch gibt es besonders gefährdete Branchen wie das Gesundheitswesen oder den Einzelhandel. Neben aktuellen Zahlen für Deutschland und Europa zur Verbreitung von Gewalt am Arbeitsplatz zeigt sie, wie Gewalt entsteht und wie sie durch technisch-bauliche, organisatorische oder personale Maßnahmen vermieden bzw. reduziert werden kann.

■ Abschnitt 3: Teamkrisen

Hofinger und Beck beleuchten Erfolgsfaktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit, durch die sich Krisen in Teams vermeiden lassen. Zentral scheinen auf struktureller Ebene gemeinsame Ziele sowie Klarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten, Flexibilität und Führung zu sein. Auf Ebene der konkreten Zusammenarbeit sind gemeinsame Kooperationsbereitschaft und mentale Modelle erfolgskritische Faktoren. Probleme in der interorganisationalen Zusammenarbeit können ein Aspekt von Teamkrisen sein. Umgekehrt führen Organisationskrisen auch zu Belastungen in der interorganisationalen Kooperation.

Schulte und Kauffeld geben einen Überblick über mögliche Ursachen von Teamkrisen sowie deren Auswirkung insbesondere auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Bisherige Forschung belegt, dass die Teamresilienz ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Bewältigung von Teamkrisen ist. Vorgestellt werden relevante Verhaltensweisen resilienter Teams sowie mögliche Maßnahmen zur Förderung der Teamresilienz auf individueller, Team- und organisationaler Ebene.

Köllner befasst sich mit dem Thema Mobbing. Mobbing stellt sowohl im Leben der Betroffenen als auch in der Entwicklung des Teams oft eine schwere Krise dar und kann zur Entwicklung von Depressionen, Angsterkrankungen, chronischen Schmerzen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen beitragen. Umgekehrt erhöhen

psychische Erkrankungen das Risiko, von Mobbing betroffen zu werden. Der Beitrag liefert eine Übersicht über Häufigkeit, Erscheinungsformen und Erklärungsmodelle für Mobbing, stellt Wechselwirkungen mit der seelischen Gesundheit dar und gibt Hinweise zu Prävention, Beratung und Therapie.

■ Abschnitt 4: Individuelle Krisen

Waltersbacher, Zok und Klose berichten über die Ergebnisse einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung zum Thema betriebliche Unterstützung von Mitarbeitern bei kritischen Lebensereignissen. Sie liefern interessante Zahlen zur Verbreitung unterschiedlicher kritischer Lebensereignisse in den verschiedenen Altersgruppen, welche Bedeutung sie für die Betroffenen haben, welche betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten sie sich wünschen und welche tatsächlich angeboten werden.

Klug thematisiert in ihrem Beitrag die Arbeitsplatzunsicherheit junger Beschäftigter. Sie zeigt, dass der Bildungsgrad, Betriebswechsel, befristete Beschäftigung, frühere Arbeitslosigkeit sowie Beschäftigungsfähigkeit mit Arbeitsplatzunsicherheit zusammenhängen und diese negativ mit Gesundheit und Wohlbefinden verbunden ist.

Ehresmann richtet in ihrem Beitrag das Augenmerk auf mögliche Ursachen von Burnout auf Ebene von Organisationen. Am Beispiel von 21 Rehabilitationskliniken, auf Basis der Daten von 1.980 Mitarbeitern werden Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Führung und Burnout dargestellt. Ein Ergebnis ist die Erkenntnis, dass es neben dem Abbau von Arbeitsstressoren wesentlich auf die Bindung von Menschen und die Werte einer Organisation ankommt.

Held beschreibt die betrieblichen Eingliederungsmöglichkeiten von Mitarbeitern mit psychischen Erkrankungen. Psychische Erkrankungen werden oft als individuelle Krisen erlebt, die Rückkehr in den Betrieb nach einer längeren Abwesenheit ist mit großen Unsicherheiten und Ängsten verbunden. Hier sind insbesondere auch die Unternehmen gefordert, den Betroffenen frühzeitig Wege der Rückkehr in den Betrieb aufzuzeigen.

Wegewitz und Backé befassen sich ebenfalls mit dem Thema Wiedereingliederung, bezogen auf Patienten mit koronarer Herzkrankheit. Eine große Anzahl an Herzinfarkten ereignet sich im arbeitsfähigen Alter, sodass kardiologische Patienten zum großen Teil nach erfolgreicher Therapie in das Arbeitsleben zurückkehren. Bei der Wiedereingliederung können die Betroffenen von Unterstützungsangeboten wie Rehabilitationsprogrammen und betrieblichen Angeboten profitieren. Genauso wichtig ist es, einen Fokus auf die

Präventionsmöglichkeiten im betrieblichen Umfeld zu legen.

Arling zeigt für langzeiterkrankte behinderte Menschen Möglichkeiten und Voraussetzungen der beruflichen Rehabilitation auf. Insbesondere Persönlichkeit und Motivation des Betroffenen sind maßgeblich von Bedeutung.

Blickhan, John und Scheder zeigen Krisenbewältigungsmöglichkeiten auf der Grundlage der Positiven Psychologie auf. Der Beitrag skizziert theoretische Grundlagen und ausgewählte Befunde der Positiven Psychologie, um Anwendungsmöglichkeiten im betrieblichen Stressmanagement aufzuzeigen. Es werden Evaluationsergebnisse eines Stressmanagementkurses der AOK Bayern vorgestellt, die die gesundheitsförderliche Wirksamkeit der im Kurs eingesetzten Methoden belegen.

Müller, Lyssenko, Kleindienst, Junk, Pfänder und Bohus setzen sich mit psychischen Krisen und ihrer Prävention auseinander. Basierend auf der Resilienz- und Schutzfaktorenforschung hat die AOK Baden-Württemberg ein gruppenbasiertes Programm entwickelt, das von Präventionsfachkräften durchgeführt wird und in einer kontrollierten Studie evaluiert wurde.

Winter und Seitz befassen sich in ihrem Beitrag mit den Möglichkeiten, mit Gesundheitskompetenz Krisen erfolgreich vorzubeugen. Sie zeigen anhand einer Untersuchung der AOK Bayern bei gewerblich Beschäftigten, dass die Gesundheitskompetenz gewerblich Beschäftigter ausbaufähig ist. Maßnahmen zur Förderung informellen Lernens und passende Rahmenbedingungen bei der Arbeit können die Kompetenz für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit stärken.

Rump und Eilers setzen sich mit den betrieblichen Möglichkeiten der Entschleunigung auseinander. In Anbetracht eines immer längeren Erwerbslebens mit einer zunehmenden Arbeitsverdichtung, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität ist es nahezu unerlässlich, Phasen der »Entschleunigung« zu realisieren, um über eine Lebensarbeitszeit von vierzig oder gar fünfundvierzig Jahren »durchzuhalten«. In ihrem Beitrag werden betriebliche und individuelle Möglichkeiten gesunder Entschleunigung und eines gesunden Boundary Managements behandelt.

Schouler-Ocak gibt einen Einblick in die schwierige Lebenssituation von Geflüchteten. Geflüchtete sind oftmals vor, während und nach der Migration vielfältigen traumatisierenden Ereignissen ausgesetzt, die zu Traumafolgestörungen führen können. Resilienzorientierte Interventionen kombinieren traumafokussierte bzw. traumazentrierte interkulturelle Psychotherapien und multimodale Interventionen. Das resilienzorientierte Vorgehen kann auch protektiv der Ausbildung einer

psychischen Folgestörung vorbeugen und die Orientierung sowie die Integration in die neue Sozial- und Arbeitswelt erleichtern.

■ Abschnitt 5: Praxisbeispiele

Witzgall beschreibt ein Integrationsprogramm der Bayer AG, mit dem junge Geflüchtete für den deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt fit gemacht werden. Der Beitrag gewährt tiefe Einblicke in die Lebenslage der jungen Menschen. Traumatische Kriegs- und Fluchterlebnisse, Heimweh, Sorge um die daheimgebliebenen Angehörigen und Sorge um den eigenen Aufenthaltsstatus treffen auf ein hoch reguliertes deutsches Ausbildungssystem mit hohen Anforderungen an die Jugendlichen. Die Rolle der Auszubildenden wird in diesem Kontext neu bestimmt. Eine differenzierte Fehlzeitenanalyse unterscheidet krankheitsbedingte, behördenbedingte und kulturbedingte Fehlzeiten.

Gravert beschreibt die Betreuungsangebote der deutschen Bahn für Lokführer nach traumatisierenden Ereignissen. Das Programm besteht aus mehreren Modulen bzw. Phasen: Prävention durch vorbeugende Maßnahmen, Umgang mit der Akutsituation, Betreuung in der Nachsorge und Unterstützung bei einer ggf. notwendigen Behandlung sowie bei der Wiedereingliederung am Arbeitsplatz.

■ Abschnitt 6: Daten und Analysen

Meyer, Wehner und Cichon liefern umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2016. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der knapp 12,5 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland.

Busch gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV). Die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen und die Erfassung der Arbeitsunfähigkeit werden erläutert und die Entwicklung der Fehlzeiten auf GKV-Ebene geschildert.

Schlipphak stellt ausgehend von einer systematischen Analyse der aktuellen krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung typische Handlungsschwerpunkte und beispielhafte Maßnahmen vor.

Literatur

- Antonovsky A (1997) Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt, Tübingen
- Götze U (2013) Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Springer VS College, Wiesbaden
- Hülsmann M (2005) Ad-hoc-Krise – eine begriffliche Annäherung. In: Burmann C, Freiling J, Hülsmann M (Hrsg) Management von Ad-hoc-Krisen. Gabler, Wiesbaden, S 33–59
- Krystek U, Lentz M (2013) Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen A (Hrsg) Handbuch Krisenmanagement. Springer VS, Wiesbaden, S 29–51
- Rampe M (2005) Der R-Faktor. Das Geheimnis der inneren Stärke. Knaur-Taschenbuch, Frankfurt am Main
- Töpfer A (2008) Krisenkommunikation. In: Meckel M, Schmid BF (Hrsg) Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 355–402
- Töpfer A (2009) Krisenmanagement. Verlauf, Bewältigung und Prävention von Krisen. Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt: Zeitschrift für Studium und Forschung 4:180–187
- Williams V, Ciarrochi J, Deane FP (2010) On being mindful, emotionally aware, and more resilient: Longitudinal pilot study of police recruits. Australian Psychologist 45 (4):274–282