

Krisen gesund überstehen

Salutogenese und ihre Lehren für das Management in turbulenten Zeiten

von Rainer Schwing

Viele Unternehmen und Organisationen durchleben derzeit turbulente Phasen bis hin zu Existenzbedrohenden Krisen. Ein gutes und professionelles Krisenmanagement kann zwar nicht die Härte der Situation aufheben, aber es kann unnötige Eskalationen und Polarisierungen auf ein Minimum beschränken und damit die beteiligten Menschen, die oft schon an Belastbarkeitsgrenzen agieren, nicht noch zusätzlich belasten. Darüber hinaus hat es auch eine ethische Komponente. Werden in der Krise die Messer gewetzt oder investiert eine Organisation trotz aller Härten in einen menschlichen Umgang miteinander und mit der Situation.

Der Autor ist als Organisationsberater in der Begleitung von krisenhaften Umstrukturierungen in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen tätig. Er beschreibt im Folgenden einige Grundprinzipien des Krisenmanagements.

Salutogenese: wie entsteht Gesundheit

Über die Beschäftigung mit der positiven Psychotherapie von Prof. Dr. Nossrat Peseschkian stieß ich vor einigen Jahren auf die Konzepte der Salutogenese des jüdischen Medizinsoziologen Aaron Antonowsky (1997).

Antonowsky untersuchte in einem Projekt die Adaptation von Frauen verschiedener ethnischer Gruppen in Israel an das Klimakterium und erhob vielfältige Daten zum psychischen und physischen Wohlbefinden. Daneben war auch eine Frage zum Aufenthalt in einem Konzentrationslager gestellt. Er stellte fest, dass 29% der Überlebenden eines Konzentrationslagers eine gute physische und psychische Gesundheit auswiesen. „Den absolut unvorstellbaren Horror des Lagers durchgestanden zu haben, anschließend jahrelang eine deplazierte Person gewesen zu sein, und sich dann ein neues Leben in einem Land neu aufgebaut zu haben, das drei Kriege erlebte... und dennoch in einem angemessenen Gesundheitszustand zu sein! Dies war für mich die dramatische Erfahrung, die mich bewusst auf den Weg brachte, das zu formulieren, was ich später als das salutogenetische Modell bezeichnet habe und das 1979 in Health, Stress and Coping veröffentlicht wurde“ (Antonowsky, 1997, S.15).

In diesen und weiteren Untersuchungen ging Antonowsky der Frage nach, ob es Muster, Verhaltenstendenzen, Einstellungen o.ä. gibt, die es erklären können, warum Menschen nach starken Traumata gesunden und ein stabiles Leben führen können. Er fand drei Faktoren, die er in seinem Konzept des Kohärenzgefühls (sense of coherence) zusammenfasste: Sie waren regelmäßig bei gesundheitlich stabilen traumatisierten Menschen stärker ausgeprägt als bei traumatisierten Menschen, die unter verschiedenen psychischen und physischen Problemen litten.

Verstehbarkeit

Damit ist die Fähigkeit gemeint, Ereignisse einordnen zu können, über Erklärungen zu verfügen, warum etwas so kommt, wie es kommt. D.h. einfach ausgedrückt, Menschen, die die Ereignisse in einen Kontext einordnen können, wissen, warum etwas so ist und nicht anders, bewältigen traumatische Erfahrungen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit besser als Menschen, für die die Ereignisse ein überraschendes, unübersichtliches, ungeordnetes und zufälliges Durcheinander darstellen, das sie kognitiv nicht erfassen können.

Handhabbarkeit

Dies fügt dem kognitiven Aspekt des Verstehens eine aktionale Komponente bei: Wer in schwierigen Situationen Handlungsressourcen entdeckt und wahrnimmt, kann diese eher

bewältigen als jemand, der sich in eine hilflose Opferrolle gedrängt fühlt. Ich denke an die vielen Beispiele von Menschen, die im Holocaust mit anderen zusammen Musik machten, Zeichenkurse für Kinder gaben, Leidensgenossen halfen oder Untergrundnetze aufbauten. Sie alle suchten nach minimalen Handlungsmöglichkeiten in unvorstellbar grausamen Lebensumständen und nutzten diese.

Bedeutsamkeit

Der im Bezug zum Holocaust vielleicht am schwierigsten zu verstehende Faktor meint die Fähigkeit, dem Geschehen einen wie auch immer gearteten Sinn zuzuweisen, eine bedeutsame Sinnggebung zu finden. Dies beinhaltet die emotional-motivationale Seite menschlichen Erlebens: Die Verankerung in einer Sinnggebung scheint dazu beizutragen, dass Menschen nach Traumatisierungen wieder gesunden können. Sinn im Holocaust?? Es gab viele Menschen, die aus Religion, aus politischen Überzeugungen, aus humanistischen Werthaltungen eine Sinnggebung für sich entwickeln konnten. Antonowsky entwickelte dieses Konzept weiter in ein Konzept der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit (wörtlich: Salutogenese), soweit dies im menschlichen Einflussbereich liegt. Umfangreiche Forschungen in der Folge mit unterschiedlichsten Zielgruppen bestätigten dieses Konzept immer wieder, ebenso berichten Praktiker über hohe Nutzeffekte in der Anwendung beispielsweise in medizinischen Kontexten.

Salutogenese und Krisenmanagement

Mir scheint das Konzept sehr wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen zu geben.

Die zentralen Fragen jedes Managements in schwierigen Zeiten sind: Welche Haltungen und Einstellungen befähigen Mitarbeiterinnen, in schwierigen und krisenhaften Situationen gesund und handlungsfähig zu bleiben, eher zukunftsorientiert anzupacken und zu gestalten, als in einem Opferlamtento zu versinken? Wie entsteht Sicherheit beim Driften in ungewissen und unübersichtlichen Kontexten? Und was kann / muss das Management dazu tun, um diese Haltungen und Bedingungen zu fördern?

Wenn ich das Salutogenese-Konzept zur Beantwortung dieser Fragen heranziehe, ergeben sich natürlich drei Punkte, einen vierten habe ich aus meiner Erfahrung hinzugefügt.

Information, verstehen können

Nur informierte Mitarbeiterinnen sind in der Lage, die Situation richtig einzuschätzen und auch das richtige zu tun. Information ist Grundlage für kompetentes Handeln. Das Salutogenese-Konzept der Verstehbarkeit verweist einmal mehr auf die Bedeutung einer offenen Informationspolitik. Dies steht häufig im krassen Gegensatz zur betrieblichen Praxis, was oft nicht einmal böswillig geschieht. Man hört dann Begründungen wie: „MA dürfen nicht beunruhigt werden“ (gerade das beunruhigt viele Mitarbeiterinnen außerordentlich) oder „Erst wenn alle Faktoren geklärt sind können wir an die Öffentlichkeit gehen“ (was dann dazu führt, dass die MitarbeiterInnen das wesentliche aus der Presse und Gerüchten erfahren, was unweigerlich die Gerüchteküche anheizt. Folge: ein großer Teil der Produktivität fließt in Orientierungsversuche und Informationsbeschaffung und –bewertung.)

Diese Komponente wird in unseren Projekten stark fokussiert: Die Führungskräfte springen dabei öfters über ihren Schatten und veröffentlichen Dinge früher und umfassender, als sie es gewohnt sind. Es geht natürlich nicht darum, ständig ungelegte Eier zu begackern, sondern darum, gefällte Entscheidungen zeitnah, unangenehmes offen und deutlich zu kommunizieren und auch die Unabwägbarkeiten klar zu benennen. Gerade vor diesem letzten Punkt scheuen viele Führungskräfte zurück. Doch wird das in den Gesprächen auf allen Ebenen eines Unternehmens immer wieder betont: Mitarbeiter

wie Führungskräfte wollen klare Informationen, auch dann wenn es Härten und Zumutungen betrifft.

Die Erfahrung zeigt häufig, dass dies eher zur Beruhigung führt und Energien für die anstehenden Aufgaben freisetzt.

Sinn und Bedeutung erkennen

Menschen handeln sicherer und kompetenter, wenn sie in dem Vorgehen einen Sinn erkennen können, mit dem (oder mit Teilaspekten davon) sie sich identifizieren können. Wenn Mitarbeitende die Haltung entwickeln, „dass wenigstens einige der Probleme und Anforderungen es wert sind, dass man Energie in sie investiert, dass man sich für sie einsetzt und sich ihnen verpflichtet“ (Antonowsky 1997, S35f), kann motiviertes Handeln entstehen. Das setzt voraus, dass in dem unternehmerischen Handeln auch für MitarbeiterInnen nachvollziehbare Sinnbezüge enthalten sind. Und es verlangt danach, die wertorientierte und strategische Ausrichtung des Handelns zu verdeutlichen und in dem zu verfügen stehenden Rahmen Mitarbeiter daran zu beteiligen.

Mitgestaltung, Handeln können

Jeder, der als Kind Fahrrad fahren gelernt hat, hat die erstaunliche Feststellung gemacht, dass man auf unerhört schmalen Reifen nicht umkippt, sondern eine hohe Stabilität erreichen kann. Das geht aber nur in der Bewegung. Und so lautet eine Antwort auf die Frage: „Wie entsteht Sicherheit, wenn durch die Veränderungen die gewohnten Sicherheiten zerbröseln?“. Sicherheit entsteht auch in der Bewegung, im Handeln, im Gestalten der Veränderungen. Es ist eine psychologisch recht gut untersuchte Variable, dass die Möglichkeit der Einflussnahme und aktiven Gestaltung (oft reicht schon die Überzeugung) hohe Bedeutsamkeit für psychische und physische Stabilität hat. In unseren Projekten achten wir darauf, dass realistische und belastbare Zusagen für Mitwirkung und Handeln gegeben werden. Mitgestalten zu können und Ergebnisse zu sehen bahnt den Weg für weiteres motiviertes Handeln. Prinzip in unseren Beratungsprozessen ist daher die schnelle und frühzeitige Handlungsorientierung. Dazu verwenden wir eine Art Doppelstrategie, in der kurzfristige konkrete Handlungsschritte parallel und verzahnt mit langfristig angelegten strategischen Weichenstellungen bearbeitet werden.

Zugehörigkeit und Austausch

Dieser letzte Punkt, der bei Antonowsky nicht vorkommt, ist uns aufgrund Beobachtungen aus der Praxis wichtig geworden. Immer wieder erhielten wir die Rückmeldung aus unseren Workshops, wie gut und wohltuend es gewesen sei, über all die anstehenden Dinge zu sprechen, von anderen ebenfalls Unsicherheiten, Befürchtungen zu hören; man fühle sich danach nicht mehr so allein mit dem eigenen Gefühlen und schon allein das sei erleichternd. Nun ist das in den handlungsorientierten Unternehmenskontexten nicht gerade ein hoch bewerteter Punkt; im Gegenteil wird das eher bewitzelt („Wie viel Uhr ist es?“ „Ich weiß es auch nicht, aber schön, dass wir so offen darüber geredet haben!“).

Aber es lohnt sich, genauer hin zu schauen. Krisenverhalten in Unternehmen und anderen Kontexten sind oft von Hektik, Aktionismus und Vereinzelung gekennzeichnet. Jeder versucht, so gut wie möglich eigenes zu retten, bisher stabile Formen der Kooperation und der gegenseitigen Unterstützung erodieren. Dazu tragen auch die aus vielerlei Quellen gespeisten Konflikte bei, die häufige Begleitmusik in Veränderungsprozessen sind.

Andererseits gibt es in vielen tierischen Lebensformen, wie auch beim Menschen, die Tendenz, in Gefahrensituationen die Nähe anderer zu suchen. (Herden- oder Geselligkeitstrieb). Nicht nur deswegen habe ich gelernt, bei den obigen Rückmeldungen aufmerksam zuzuhören und sie ernst zu nehmen. Das Gefühl von Zugehörigkeit und Austausch kann gerade dann, wenn andere Sicherheiten verschwinden, ein wichtiger sicherheitsstiftender Faktor werden. Gemeinsam etwas tun und den Verlauf der Dinge

beeinflussen zu können; dies wird immer wieder als wichtige stützende Erfahrung in Veränderungsprojekten benannt, gerade wenn es darum geht, über weite Strecken Unsicherheit und Frustrierendes aushalten zu müssen. Aus diesem Grund achten wir in kritischen Situationen bewusst darauf, Raum für Gemeinschaftserfahrungen zu schaffen und halten dies für einen weiteren erfolgskritischen Faktor für das Gelingen von anspruchsvollen Entwicklungsprojekten.

Menschen und menschliche Systeme sind lebende Systeme. Sie können nicht wie Maschinen behandelt werden, nicht nach mechanischen Prinzipien geführt werden. Wir schaffen und brauchen Sinnbezüge, Möglichkeiten, das Geschehen zu verstehen, und die Gelegenheiten, uns mit anderen austauschen zu können und handeln zu können.

*Antonovsky, Aaron
Salutogenese Zur Entmystifizierung der Gesundheit, dgvt-Verlag: Tübingen 1997*

*Jork, Klaus; Peseschkian, Nossrat (Hrsg.)
Salutogenese und positive Psychotherapie: Gesund werden, gesund bleiben
Huber Verlag, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2003*