

# **Aussicht ohne Zuversicht?**

Durch die Krise kommen Wie schafft man es, sich von gesundheitlichen und wirtschaftlichen Sorgen nicht lähmen zu lassen? Der Coach und Supervisor Ulrich Siegrist berichtet von seinen Erfahrungen aus der Krisenbewältigung und gibt Ratschläge.

eben "Corona-Pandemie" hört man in diesen Tagen auch den Ausdruck "Corona-Krise", um die Ausbreitung des Virus Sars-Cov-2 und die Folgen auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu beschreiben. Das Wort Krise wird in vielen Zusammensetzungen verwendet, von persönlichen Krisen wie einer "Lebenskrise", "Beziehungskrise" bis hin zur "Finanzkrise" oder "Wirtschaftskrise". Nun also "Corona-Krise" - doch wie definiert sich die Krise überhaupt?

"Die Schwierigkeit ist ja, dass der Begriff Krise ein sehr unspezifischer Begriff ist", erläutert Ulrich Siegrist. Er berät als Coach und Supervisor Einzelne, Teams und Organisationen zum Umgang mit berufsbedingten Belastungen, zu der Bewältigung von Krisen und der Entwicklung von Resilienz, also der Fähigkeit zur Be-

wältigung von schwierigen Zeiten. Krise, so erläutert er, lasse sich nach dem griechischen Wortstamm als "Zuspitzung" verstehen. Unter diesem Gesichtspunkt lässt sich die momentane Situation als Krise einordnen, "im Sinne von bestimmte Dinge spitzen sich zu, weil man merkt, die bisherigen Abläufe funktionieren nicht so." Er verwendet ein weiteres Bild zur Verdeutlichung: "Ich fahre auf einer Straße und merke, da vorne kommt ein Stoppschild, und ich muss mich orientieren, weil es nicht wie selbstverständlich geradeaus weitergeht."

Ein Stoppschild ist auch in der Stimmung der Deutschen zu sehen. Wie das Redaktionsnetzwerk Deutschland berichtet, gaben in der Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach im März gerade einmal 24 Prozent der Deutschen an, den nächsten zwölf Monaten mit Hoffnung entgegenzusehen. Ende 2019 waren es noch 49 Prozent. Selbst zur Finanzkrise 2009 waren es 34 Prozent, die optimistisch gestimmt waren, nach dem 11. September 2001 waren es 31 Prozent. Sorgen bereitet vor allem die wirtschaftliche Lage.

Angesichts dieser Tatsachen wird oft angeführt, dass das chinesische Schriftzeichen für Krise die Bestandteile "Gefahr" und "Chance" enthält. Die Krise als Chance - das stimmt tatsächlich, meint auch Siegrist. Hilfreich zur Bewältigung der Krise ist diese Denkfigur seiner Erfahrung nach aber nicht. In der Rückschau sagten Menschen oft, die Krise hätte neue Perspektiven eröffnet, sie persönlich weitergebracht, Anlass zu Veränderung gegeben. Doch in der Krise selbst helfe es oft nicht, sich das vor Augen zu führen. Er hat



einige andere Strategien, wenn Sorgen und Ängste belasten.

# Schlechtes und Schönes betrachten

Die eigene Perspektive zu hinterfragen, kann sinnvoll sein, wenn man merkt, dass einen die Sorge im Griff hat. Ulrich Siegrist beobachtet oft, dass Menschen in einer Krise häufig zwischen extremen Positionen schwanken, also zwischen Panik und dem völligen Ignorieren der Lage. Damit ist man aber nicht gut beraten. Vielmehr solle man ohne Panik beide Seiten betrachten und zusammendenken. Etwa einerseits zu sehen: Ja, ich kann mich anstecken, aber dann auch zu sehen, dass das nicht passieren muss. Und auf der anderen Seite Angst und Sorge zu sehen, aber neben dem Schwierigen auch schöne Situationen im Alltag bewusst wahrzunehmen.

Das Besondere an dieser Krise, im Gegensatz zu persönlichen Krisen oder einer Wirtschaftskrise, besteht darin, dass es auf verschiedenen Ebenen Belastungen gibt. Zu der Sorge um die Gesundheit zeichnet sich nun ab, dass die wirtschaftlichen Folgen gravierend sein werden. Auch das gibt vielerlei Anlass zu Sorge. Aus Sicht von Siegrist kommt außerdem noch eine weitere Komponente, vor allem bei Betriebs-

leitern, hinzu: "Das ist keine Krise, die ich rational abarbeiten kann. Es ist nicht nur ein betriebswirtschaftliches Thema, da muss ich mich neu aufstellen, dann ist es erledigt." Corona betreffe die eigene Gesundheit, die Gesundheit die Familie, den Betrieb und das Umfeld. Die Belastung auf der psychosozialen und auf der wirtschaftlichen Ebene zusammenzukriegen, stelle noch einmal eine Herausforderung dar. Wer als Führungskraft über Resilienz, eine Eigenschaft, die nicht nur in dieser Krise, sondern allgemein in der Arbeitswelt entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens sei.

Wichtig sei bei Entscheidungen, ausgewogen abzuwägen. Dabei helfe nicht unbedingt Optimismus. Siegrist präzisiert: "Man sagt oft, man muss optimistisch sein: Jede Krise geht einmal zu Ende. Das stimmt auch, aber blauäugiger Optimismus kann auch gefährlich sein. Was wichtig ist, ist realistischer Optimismus."

#### Plan A und Plan B

Eine Methode erläutert Sieg-Nur rist, die er "Plan A und Plan 24 Prozent B" nennt: "Plan A ist meine Idealvorstellung, wenn es der Deutschen blicken gut läuft. Plan B würde derzeit positiv in die man betriebswirtschaftlich als Krisenszenario sehen. Zukunft Für Plan A heißt das, ich treffe meine Entscheidung nach dem Motto: Es kann gut sein, dass es gut geht. Aber jetzt kommt der realistische Optimismus dazu. Ich male mir tatsächlich auch ein Worst-Case-Szenario aus. Üblicherweise würde man sagen, Kopf hoch, es wird schon irgendwie gut gehen. Aber ein realistischer Umgang, der auch zu einer inneren Ruhe verhalfen kann, ist:



Ulrich Siegrist ist Experte für Resilienz und Krisenbewältigung. Mehr unter www.ulrichsiegrist.de.

Ich male mir innerlich aus, was ist, wenn? Zum Beispiel, wie gehe ich damit um, wenn ich mich mit Corona anstecken würde? Ich gehe das gedanklich so lange durch, bis ich auch für mich einen Handlungsplan habe. Das ist das Wichtige, deswegen spreche ich von Plan B. Also nicht nur den Worst-Case durchdenken – was könnte im schlimmsten Fall kommen – sondern auch: Was werde ich dann tun." Wenn man im Worst-Case den Plan einfach aus der Schublade ziehen kann, bleibt man handlungsfähig.

## Nicht zu weit in die Zukunft

Zwar bietet eine Krise auch Unternehmen oft Anlass, neue Richtungen einzuschlagen. Doch aufgrund der besonderen Situation rät der Coach davon ab. "Wir fahren derzeit nur auf Sicht", mahnt er. In den letzten Wochen hat er oft mitbekommen, dass Menschen, auch Führungskräfte von Organisationen, nun grundlegende Wei-

chenstellungen vornehmen wollen.

"Da warne ich ein bisschen davor. Durch die Krise zu navigieren heißt im Grunde genommen, ich fahre wie durch den Nebel und ich kann jetzt keine Entscheidungen langfristiger Natur treffen. Ich muss zwar schon an die Zukunft denken, aber mich auch damit abfinden, in

kurzfristigeren Zeiteinheiten zu planen. Wenn man das akzeptiert, nimmt das auch psychischen Druck."

## Aus vergangenen Krisen lernen

Resilienz entsteht, wenn man im Leben Krisen bewältigt. Sie erlaubt auch, aus vergangenen Schwierigkeiten zu profitieren. Ulrich Siegrist rät auch, um derzeit nicht den Mut zu verlieren, an bereits bewältigte Krisen zurückzudenken. "Überlegen Sie: Wann haben Sie eine Krise gut bewältigt und was haben Sie selber da getan? Wenn ich das in Beratungen mit Menschen mache, dann erinnern die sich in aller Regel an solche Erfahrungen, und das ist tatsächlich eine wichtige Ressource im Sinne der Resilienz." Dazu gehört aber nicht, zu schauen, welche Unterstützung das Umfeld damals gewährt hat, sondern die eigenen Aktionen anzusehen. Sich der eigenen Handlungsfähigkeit bewusst zu werden und in die aktuelle Situation mitzunehmen, kann auch bei der Bewältigung dieser Krise helfen.

nathalie.zapf@dlv.de

Auf den Folgeseiten lesen Sie in zwei Interviews, wie Ulf Kopplin, Präsident des Bundesverbandes Land-BauTechnik, die Lage der Branche sieht, und welche Ratschläge Psychologin Franziska Stiegler zur Kommunikation in der Krise hat.