

Kersti Weiß (Hrsg.)

Die Dynamik knapper Ressourcen.
Ein Ratgeberbuch für Führungskräfte,
Supervisor/innen und
Organisationsentwickler/innen

ISBN: 978-3-89958-380-9

Kersti Weiß

Wege in und aus Krisen

Zur Sozio- und Psychodynamik bei knappen Ressourcen

Ob knappe Ressourcen zu Krisensituationen führen oder nicht, hängt von vielerlei Umständen ab: von dem Ausmaß des Mangels, von der Ausstattung mit eigener und sozialer Sicherheit, von der Einschränkung der Handlungsfreiheit – vor allem aber davon, ob eine freiwillige Entscheidung zur Knappheit führte oder nicht.

Vor diesem Hintergrund sollen hier zunächst einige Aspekte von Sicherheit, Entscheidungsfreiheit und Krisen beschrieben und ihr Zusammenspiel bei Krisenentwicklung und Krisenbewältigung dargestellt werden.

Es gibt politische, ökonomische, ökologische, soziale und persönliche Krisen, manche davon greifen ineinander, in allen Fällen handelt es sich jedoch um eine länger anhaltende massive Störung des jeweiligen Gleichgewichts. Krisen sind schwierige Perioden, geprägt von Unsicherheit und Handlungsdruck, die sich häufig erst im Nachhinein als produktive Wendepunkte einer Entwicklung wahrnehmen lassen.

»Die Chance einer Krise besteht darin, dass unser Leben auf einen Punkt zustrebt, wo man neu denken und alte Einstellungen verlernen muss. Eine Krise habe ich ja dann, wenn die Anforderungen des Lebens

in keinem Verhältnis mehr stehen zu meinen Bewältigungsmöglichkeiten. Dadurch entsteht eine große Einengung, verbunden mit Angst« (Kast in: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt 2000).

Krisen, die nicht verarbeitet werden können, werden zu Katastrophen.

Bei Krisen im großen (gesellschaftlichen, internationalen usw.) Maßstab werden sogenannte Krisenstäbe eingerichtet. Sie beraten, entscheiden und planen Lösungen; sie geben die notwendige Struktur und den Halt im Hintergrund (zumindest versuchen sie es) und ersetzen oder ergänzen die eingeschränkte Handlungsfähigkeit vor Ort. Krisenstäbe vermitteln und geben gefühlte oder reale Sicherheit.

Im Folgenden geht es um den Zusammenhang von ökonomischen, sozialen und persönlichen Krisen im beruflichen Alltag sowie um die Bedingungen ihrer Bewältigung; darin wird beschrieben, welche Bedeutung Sicherheit und Freiheit hierbei spielen und wie eine produktive Handlungsfähigkeit wiedererlangt werden kann.

Es gibt im Leben verschiedene Dinge, aus denen Menschen das Gefühl von Sicherheit beziehen. Ausreichend Geld ist eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür; eine Wohnung, ein Mindestmaß an sozialen Beziehungen, Gesundheit und eine ausreichende Gestaltungsmöglichkeit des eigenen Lebensraums sind weitere – die aber häufig genug mit der ersten zusammenhängen.

Was für einen Menschen ausreichend ist bzw. als solches empfunden wird, ist – je nach gesellschaftlichem Status und Herkunft, nach Vorerfahrungen und kulturellem Hintergrund – durchaus unterschiedlich.

Für die Wirkung auf eine Person und ihre Umwelt macht es einen wesentlichen Unterschied, vielleicht den wesentlichsten, ob ein Leben unter Bedingungen knapper Ressourcen, mit wenig Geld, wenigen Beziehungen und kaum gesellschaftlichem Einfluss von ihr selbst gewählt ist oder, von außen ausgelöst, erlitten wird. Hier offenbart sich der Unterschied ums Ganze: zu hungern, weil es kein Essen gibt – oder als Prozedur aus dem Überfluss (z.B. an Pfunden), als Fasten; ohne Geld um die Welt zu ziehen, als gewählte Schlüsselerfahrung (die sich anschließend eventuell sogar gut vermarkten lässt) – oder arm, ohne Obdach, leben zu müssen; und gleichfalls: als Eremit zu leben, d.h. aus freiem Entschluss

aus sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhängen »auszusteigen« – oder, etwa im Alter, zu vereinsamen und (aus vielerlei Gründen: Tod der Vertrauten, zunehmender Mangel an geistiger und körperlicher Beweglichkeit u.a.) an sozialen Beziehungen zu verarmen; aber zum Beispiel auch, weil Arbeitszusammenhänge (oder gerade ihr Fehlen) einen Umzug an einen Ort erfordern, an dem noch keine soziale Beziehungen gewachsen sind, die Zeit, neue aufzubauen, jedoch fehlt ...

Eine selbst gewählte – und von vornherein begrenzte! – Zeit mit wenigem auszukommen, kann als lohnende Übung und Erfahrung betrachtet werden, um Kompetenzen für nicht selbst bestimmte »Zeiten der Knappheit« zu entwickeln, welche dann Sicherheit vermitteln. In Zeiten wie den aktuellen, die von vielen als Umbruch- und unsichere Zeiten erlebt werden, mag das Verlangen nach solchen Erfahrungen einer der Gründe sein, warum es derzeit »modern« ist, etwa auf Jakobswegen zu wandern (oder andere, die Askese propagierende Pfade einzuschlagen).

Lebensgeschichtlich erfahrener »emotionaler Wohlstand« – aus welchen Quellen auch immer – sowie die Kompetenz, sich in schwierigen Situationen zu bewegen, stellen eine Basis an Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein bereit; in Krisen jedoch erweisen sich diese Reservoirs und Ressourcen zur Produktion von »Sicherheit« allerdings als begrenzt.

Menschen, die in diesem Bereich nicht so gut ausgestattet sind, bringen in schwierigen Lebenssituationen erfahrungsgemäß weniger Grundvoraussetzungen für eine aktive Bewältigung mit – oder aber die Krisenbewältigung ist mit sehr hohen »Kosten« auf verschiedenen Ebenen verbunden. Gesundheit, Reputation, soziale Beziehungen werden aufs Spiel gesetzt.

Geraten einzelne Personen oder Organisationen im Rahmen ihrer Tätigkeiten in Krisen (aufgrund knapper Ressourcen an Geld und Zeit), so werden immer auch lebensgeschichtliche Aspekte mit aufgerührt. Je nachdem, über welches Maß die Betroffenen an Reserven emotionaler Sicherheit, Zuversicht und Vertrauen in ihr selbstverständliches Auf-der-Welt-Sein sie verfügen, werden tiefgreifende emotionale (bisweilen archaische) Prozesse des Selbstschutzes, aber auch der Selbstzerstörung – als scheinbar einzige Handlungsoption – aktiviert.

Im Folgenden soll es daher um die unfreiwillige, schleichende bzw. abrupte Verschlechterung finanzieller Ressourcen bis zur drohenden oder tatsächlichen Insolvenz von Personen und Organisationen gehen – sowie um die Folgen für die betreffenden Personen, ihre Kommunikation und Interaktion. Desgleichen werden die psychischen und sozialen Folgen solcher Prozesse beschrieben. Als Leitfragen für die Begleitung solcher krisenhafter Prozesse – ob als Supervisor/in oder als Organisationsmitarbeiter/in mit Leitungsfunktion – erweisen sich, neben anderen, die folgenden dienlich:

- Welche Bewältigungsformen werden in solchen Situationen gewählt und wann kommen externe Berater/innen sinnvoll ins Spiel?
- Welche Berater sind »richtig«, und wie sehen mögliche Settings und Vorgehensweisen aus?
- Worin bestehen die Möglichkeiten, die Formen- aber auch die Grenzen einer Begleitung?
- Wie gestaltet sich der Weg in die Krise – und wie der Weg aus ihr heraus?
- Wie gestalten sich supervisorische Interventionen und Settings als sinnvolle Begleitung und welche Rolle kann eine Person in Leitungsfunktion dabei übernehmen?

Begleitung in Krisensituationen

Praxisbeispiel I:

Vorgeschichte: Die Besitzerin eines erfolgreichen Unternehmens mit rentablen internationalen Aufträgen hat eine gute finanzielle Basis ihrer Existenz und ihres Unternehmens aufgebaut. Sie hat fünf Angestellte, die sehr selbständig arbeiten und die sie mit Vertrauensvorschuss führt.

Finanzausstattung und Reputation des Unternehmens sind ebenso gefestigt wie die Verbindung im sozialen Gefüge der Stadt. Die Unternehmerin wird für Spezialaufträge angefragt und bringt sowohl ein ausgewiesenes Expertenwissen als auch eine breite und aktuelle Allgemeinbildung in ihre Tätigkeit mit ein. Kulturell neugierig, mit viel Charme und stabiler Gesundheit ausgestattet, gelingt ihr mühelos die Kommunikation mit verschiedenen Kulturen und Gesellschaftsschichten (auch einflussreichen).

Ihre Arbeit ist mit häufigen Reisetätigkeiten verbunden; aufgrund ihrer familiären Situation entscheidet sie sich an einem bestimmten Punkt, diese zu reduzieren und das Geschäftsfeld dementsprechend zu verändern. Sie tut dies erfolgreich und nimmt dabei finanzielle Einbußen in Kauf.

Nach ca. einjähriger Umstellung ihres Unternehmens kommt sie in die Supervision, um die Veränderungen und die neuen Kundenkontakte zu reflektieren. Diese werden aufmerksam und engagiert aufgearbeitet, und die Supervisandin kann die Ergebnisse fachlich konstruktiv umsetzen.

Aufgrund eines aufgedeckten und strafrechtlich relevanten Betruges eines angestellten Mitarbeiters gerät die Firma in dieser Zeit abrupt in eine finanzielle Krise. Als Firmeninhaberin haftet die Supervisandin in vollem Umfang für die entstandenen Schäden gegenüber Dritten.

Sie reagiert mit Schock, Starre und Verleugnung. In der Supervision spricht sie zunächst über längere Zeit nicht davon. Nur in Nebensätzen tauchen Aspekte des Themas auf – als scheinbar relativ problemlos zu klärende Konfliktfelder. Erst auf Umwegen erfährt die Supervisorin vom Ausmaß der Bedrohung. Das, was zunächst als ein kalkulierbarer finanzieller Einbruch erscheint, erweist sich durch verschiedene hinzukommende Faktoren als eine zerstörerische und unaufhaltsame Dynamik. Banken verweigern Kredite, Finanzamtsforderungen und Konflikte mit dem Berufsverband führen im Weiteren zu dramatischen Entwicklungen. Eine Insolvenzanmeldung ist aus verschiedenen Gründen unmöglich.

Die Supervisandin versucht zunächst, den Geschäftsalltag aufrechtzuerhalten. Sie geht dabei nur die Probleme an, die ihr bewältigbar erscheinen; alles andere lässt sie liegen. In der Folge türmen sich Berge von Unerledigtem. Konflikte nehmen zu, die Handlungsfähigkeit der Firmeninhaberin nimmt ab. Unternehmen und Inhaberin geraten in eine existenzielle Krise. Der Alltag kann nun nicht mehr bewältigt werden; Schlafstörungen, Krankheit, Scham und Schuldgefühle werden übermächtig. Die Supervisandin meidet gesellschaftliche Kontakte, fürchtet zunehmend um ihren professionellen Ruf und dementsprechenden Auftragsrückgang, verliert sich im Alltag in Einzelheiten und versinkt in Depression. Innerhalb we-

niger Wochen steht die anerkannte Unternehmerin mit ihrem blühenden Unternehmen kurz vor dem Ruin.

Zur Dynamik in der Supervision: Was zunächst als eine feldspezifisch äußerst interessante, gleichwohl gängige Fallsupervision begann, entwickelte sich in eine Supervision der Chefinnenrolle eines Unternehmens und in eine Strategieberatung bei Konflikten und Katastrophen (vgl. Kunkel-van Kaldenkerken 2006) für akute Krisenintervention.

Die Supervisorin berichtet in der Beratung nur in vereinzelten Bruchstücken von ihrer Alltagsrealität. Diese Einzelaspekte lassen sich zunächst anscheinend produktiv reflektieren und verarbeiten. Die Supervisorin versucht durch Reflexion von Teilaspekten und konfliktreichen Situationen, ihre Kompetenz und Handlungsfähigkeit zurückzuerlangen.

Dies gelingt partiell und hält vorübergehend die destruktive Spirale auf – in der sie sich gleichwohl bereits bewegt. Erst massive Gesundheitsprobleme und Schlafstörungen bringen die Supervisorin dazu, der Supervisorin das tatsächliche Ausmaß der Finanz- und Strukturkrise mitzuteilen. Die Situation ist zu diesem Zeitpunkt bereits so sehr zugespitzt, dass die Supervisorin keine Handlungsmöglichkeiten mehr sieht – außer in Richtung Selbstdestruktion. Es treten Phänomene ein, die üblicherweise eher bei sozial desintegrierten Personen zu beobachten sind und die als Klientel in der Sozialarbeit bekannt sind: Post wird nicht mehr geöffnet, dringende Termingeschäfte werden nicht mehr erledigt usw.; Kundenanfragen bleiben ebenso unbeantwortet wie Hilfsangebote aus dem sozialen Netz. Als Folge häufen sich Reklamationen, Freund/innen und Kolleg/innen wenden sich ab. Das Chaos scheint unübersehbar zu werden, alle persönlichen (oben beschriebenen) Ressourcen erscheinen erschöpft. Die Supervisorin erinnert in dieser Situation eine Reihe frühkindlicher Situationen in der Familie, in denen ihr die Lebensberechtigung wiederholt abgesprochen wurde. Die akute Berufssituation erlebt sie nun gleichsam als Erfüllung des so erinnerten und erlebten Vernichtungswunsches durch einen Elternteil.

Diese Psychodynamik – die Verweigerung der Supervisorin, Alltagsdinge zu bewältigen – erscheint der Supervisorin nahezu unlösbar. Die

Angst beherrscht in dieser Situation alles. Reflexion und Verstehen der Zusammenhänge sowie das Aufdecken der Konflikte führen nicht aus der Abwärtsspirale heraus: Es besteht akuter Handlungsbedarf. Die Firma, die Arbeitsplätze der verbleibenden Angestellten – und nicht zuletzt die Supervisorin und ihre Familie – stehen auf dem Spiel.

Eine akute Intervention auf zwei Ebenen wird in diesem Stadium notwendig: einerseits eine präzise kurze Bearbeitung des lebensgeschichtlichen »Fluches« und andererseits konkrete Anleitungen auf alltagspraktischer Ebene. Die Supervisorin übernimmt daher kurzzeitig die Kontrollfunktion über die scheinbar unbeherrschbare, lähmende Situation – und über die Angst der Supervisorin: Briefe werden in der Supervisionsstunde geöffnet, sortiert und nach Priorität im Büro der Supervisorin von der Supervisorin beantwortet. Seit Wochen aufgeschobene – und einigen »Sprengstoff« bergende – Telefonanrufe werden von der Supervisorin im Beisein der Supervisorin getätigt usw.

Auf diese Weise wird in der Supervision sozialtherapeutisches und psychotherapeutisches Kriseninterventionsinstrumentarium genutzt. In der akuten Gefahr der Lähmung – der Handlungsunfähigkeit die akute Krise zu bewältigen – werden strukturgebende Maßnahmen ergriffen. Gleichzeitig aber werden die Ressourcen, über die die Supervisorin noch verfügt, gestärkt – auch wenn diese zeitweise kaum aufzufühlen sind. In der beschriebenen Akutsituation einzig auf Reflexion und Selbstheilungskräfte zu setzen, käme einer Überforderung gleich, die – so zeigen ähnlich gelagerte Fälle – in der akuten Krise mit großer Wahrscheinlichkeit die Wirkung eines Brandbeschleunigers hätten.

Die Kunst besteht in solchen Situationen darin, als Supervisor/in nicht dauerhaft in einer Form der Krisenbewältigungsstrategie steckenzubleiben, sondern das in akuten Krisensituationen unmittelbar Notwendige zu tun – d.h. das entsprechende als Rollenrepertoire sowie Aufgaben- und Interventionsinventar zur Verfügung zu haben und wie – in diesem Fall – der Supervisorin zur Verfügung zu stellen. Sobald die akute Situation eingegrenzt ist, kann der handlungsorientierten Reflexion im Rahmen der Supervision wieder schrittweise das angemessene Feld eingeräumt werden.

Nun ist bei solchen dramatischen Situationen mit einer einzigen Intervention nicht auf Anhieb alles wieder im Lot. Akutsituationen machen sich in Wellen bemerkbar, in denen dann in entsprechender Weise vorgegangen werden muss. Der Drang zur Wiederbelebung der Abwärtsspirale wird im geschilderten Fall – sowohl durch die lebensgeschichtliche Prägung wie auch durch die äußeren Bedingungen – wiederholt ausgelöst, allerdings in zunehmend abgeschwächter Form.

Die Supervisandin fasst in den folgenden Wochen langsam wieder Fuß: Sie wird auf Anraten sowohl einen Therapieplatz annehmen als auch eine kostenfreie sachkompetente Finanzberatung ihres Fachverbandes in Anspruch nehmen. Die Supervision kann daraufhin nach einer etwa drei Monate andauernden Phase der Akutbegleitung – mit mehreren Sitzungen pro Woche – auf ein übliches Maß an Begleitung reduziert werden: zunächst wöchentlich, dann 14-tägig, später monatlich.

Die berufliche Handlungsfähigkeit der Firmenbesitzerin konnte auf diese Weise wiederhergestellt werden; zudem gelang es ihr, an die vormalige fachliche und gesellschaftliche Reputation aktiv wieder anzuknüpfen. Die Schulden wurden in Schritten abgetragen und die Konflikte mit Banken, Kunden, Mitarbeitenden und in ihrem sozialen Umfeld reduzierten sich in der Folgezeit deutlich und auf ein gewöhnliches Maß.

Praxisbeispiel II:

Zwei ambitionierte und erfolgreiche Unternehmen im Bereich der sozialen Arbeit, die jeweils als Verein organisiert sind, fusionierten unter superviso-rischer Begleitung. Nach anfänglichen Schwierigkeiten wurde allen Mitarbeitenden der Zugewinn an Ansehen in der Öffentlichkeit, an Arbeitsplatz-Sicherheit sowie an materieller Ausstattung und Wissensressourcen deutlich. Das wog die Anstrengung der Umorientierung im Fusionsprozess auf.

Bis zu einem bestimmten Zeitpunkt waren alle Mitarbeitenden in den Prozess der Begleitung miteinbezogen; anschließend nahm die Geschäftsführung, bestehend aus drei Geschäftsführern, weitergehende superviso-rische Begleitung in Anspruch.

Die Integration der verschiedenen Organisationskulturen, der Leitungsstile, die Verhandlung neuer Aufgabenzuschüsse und der Umgang

mit einzelnen schwierigen Mitarbeitenden wurden in der Folgesupervision ebenso besprochen wie Konflikte untereinander. Das insgesamt erfolgreiche Unternehmen und die Bedingungen des Gelingens wurden seinerzeit von der Autorin beschrieben, in: Übergänge gestalten. Varianten einer Prozessbegleitung. Forum Supervision Oktober 2004. Dies geschah in einer Zeit, in der die Fachöffentlichkeit viel über misslungene Fusionen – 90 Prozent scheitern – diskutierte.

Die Situation änderte sich abrupt, als sich wesentliche staatliche Zuschussgeber aus der Förderung dieses und weiterer gleichgelagerter Projekte herauszogen und sich damit die Rahmenbedingungen völlig veränderten.

Das, was bisher als Kooperation der drei Geschäftsführer/innen eingespielt und verabredet war, stand von heute auf morgen infrage: Werte wurden massiv verletzt, Mitarbeitende mussten kurzfristig entlassen werden, das Unternehmen – fachlich mit hoher Reputation und zugleich mit guten Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern ausgestattet – geriet in eine akute Finanzierungskrise.

Die Leitungskolleginnen mussten sich über gemeinsame strategische Neuausrichtung verständigen. Dabei kam es zu heftigen Spaltungsprozessen: Ähnlich wie im ersten Beispiel wurde eine Strategie vertreten, die Wirklichkeit zu leugnen und so zu arbeiten, als sei nichts oder wenig geschehen. Diese Position hatte eine der Geschäftsführenden inne. Eine andere – die Schwierigkeiten stets akut und prognostisch überdeutlich sah – wurde von Ängsten vor der Zukunft geleitet und war darauf bedacht, weit im Voraus der Realität angepasste Strategien zu entwickeln um sich auf die drastischen Veränderungen blitzschnell einzustellen. Dieser Unterschied führte zu heftigen Konflikten. In dieser Situation wurde die dritte Person (die »Pragmatikerin«) durch einen Unfall und entsprechend längere Krankheit ihrer aktuellen Handlungsfähigkeit beraubt.

Obwohl alle drei Personen gewohnt waren, mit wenigen institutionellen Mitteln vieles auf die Beine zu stellen (gleichzeitig aber völlig ungeübt im Management solcher radikalen Veränderungen), trugen die egalitär entwickelten Leitungsstrukturen durch diese Krise nicht. Die Aufspaltung der Wahrnehmung der Realität auf zwei Personen konnte nur vorüberge-

hend durch gemeinsame Reflexion aufgehoben werden. In der Stresssituation griffen die Beteiligten auf jeweils lebensgeschichtlich vielseitig genutzte, aber zur Lösung nur bedingt geeignete Krisenbewältigungsstrategien zurück. Dort, wo noch vor Kurzem eine herzliche, emotional zugewandte, produktive Konflikt- und Kooperationskultur herrschte, regierte nun Abschottung, Misstrauen, Angst und Angstabwehr. Der Druck der Mitarbeitenden und des Betriebsrats, klare Leitungsentscheidungen zu fällen, zu denen die Geschäftsführenden gemeinsam immer weniger in der Lage waren, wuchs. Alleingänge Einzelner kamen immer häufiger vor – und damit die entsprechenden Konfliktkosten. Schwierigkeiten wurden auf das persönliche Konto der jeweiligen Gegnerin verbucht.

Auf diese Weise wurden die Konflikte intern zunehmend als Personenkongflikte behandelt. Die Zeit, die in der Supervision zur Klärung zur Verfügung steht, reichte nicht aus, um die Schäden der Zwischenzeit zu beheben.

Die Supervisorin bestand in dieser Situation auf einem gemeinsamen Gespräch mit dem verantwortlichen ehrenamtlichen Vorstand des Vereins und den Geschäftsführerinnen. In einer gemeinsamen Situationsanalyse konnte über den Vorstand (als dem Leitungsgremium des Unternehmens) die Spaltung zwischen den Geschäftsführenden zeitweilig aufgehoben werden, und neue Handlungsoptionen für den Umgang mit der Krise konnten erarbeitet werden. Vorstandsmitglieder übernahmen klare Führungsverantwortung im Krisenmanagement. Sie setzten präzise Rahmen und Strukturen als Handlungsanweisungen für die Geschäftsführung, sie erkannten das finanzielle Risiko der Haftung in Millionenhöhe und übernahmen schließlich für die Organisation die Verantwortung, indem sie – auch gegen zum Teil heftigen Protest der Mitarbeitenden und von Teilen der Geschäftsführung – das Insolvenzverfahren einleiteten. Mit einer Insolvenzverwalterin, der am Erhalt der eigentlichen Aufgabe des Vereins sehr gelegen war, wurden zunächst die finanziellen Verpflichtungen geregelt. Eine Strukturierung der Situation ergab eine klare Einschätzung darüber, welche Betriebsteile zu erhalten waren und welche nicht und welche Mitarbeitenden für die zukünftige Arbeit weiterbeschäftigt werden konnten. Geleitet durch den Vorstand, gab es für diejenigen, die ihren Arbeits-

platz verloren, eine gute Art des Abschieds von der engagierten Arbeit – trotz des zuvor dramatischen Krisenverlaufs.

Nach der Insolvenzphase fand der Verein zu einer neuen Form – und zu einer veränderten Leitungsstruktur. Auch eine der geschäftsführenden Kolleginnen schied vorzeitig aus dem Betrieb aus – interessanterweise diejenige, die das Unheil hatte frühzeitig kommen sehen.

Auch hier konnte nach durchgestandener Krise an dem ursprünglichen Erfolg der Organisation angeknüpft werden.

Grundlegende Aspekte von Krisenprozessen bei knappen Ressourcen

Wege in die Krise:

Veränderungen sind alltäglich und mit der Spannung zwischen Neugier, Lust und Unsicherheit, Angst bis Panik verbunden. Ob eine Situation als Herausforderung oder Überforderung erlebt wird, hängt von vielen Faktoren ab – vor allem von den Ressourcen, die zur Bewältigung des Umbruchs eingesetzt werden können. Als Ressourcen fungieren in diesem Sinne die finanzielle Ausstattung, die Kreditfähigkeit bei Banken, Wissen und Kenntnisse, Reputation, berufliche und persönliche Verbindungen und Netzwerke, genügend Unterstützer und wenig explizite Feinde sowie Rollenvielfalt, Selbstbewusstsein und gebändigte Selbstzerstörung und – nicht zuletzt – emotionale Reserven, um Unsicherheiten zu ertragen. Gesundheit und allgemeine Lebenserfahrung stellen ebensolche Quellen zur Bewältigung dar wie die konkrete Erfahrung, schwierige Situationen überlebt und gemeistert zu haben.

Ob Menschen und Unternehmen, in denen sie arbeiten, ihre Ressourcen nach und nach bis zum Ruin der Firma – und häufig genug auch des Privaten – einsetzen, hängt auch von der Identifikation der Mitarbeitenden aller Ebenen mit dem jeweiligen Unternehmen ab. Eindrucksvoll beschreiben Sabine Smentek und Dörte Behrmann diese Prozesse in ihrem Buch »Erste Hilfe für Kleinunternehmen und Selbstständige. Wie Sie auch schwierige Zeiten überleben«. Firmenbesitzer setzen z.B. Haus und Hof, ihre Altersvorsorge und die Betriebsrenten der Mitarbeitenden ein, um eine drohende Insolvenz abzuwenden. Sie manövrieren sich damit,

z.B. gegenüber Banken, vollends ins Abseits. Der fehlende Überblick der Betroffenen wird in verschiedenen Aspekten beschrieben und die Autorinnen geben praktische Hinweise für den Umgang mit solchen Situationen und die notwendigen strukturierenden Hinweise.

Erscheint eine Situation trotz vielfältiger Anstrengungen nicht mehr steuerbar, lösen sich Strukturen auf und die Menschen gewinnen den Eindruck, im Chaos zu versinken; häufig genug tun sie es auch. Sie reagieren dann mit körperlichen und psychischen Stresssymptomen, verlieren zeitweilig viele ihrer ansonsten vorhandenen Kompetenzen – vor allem aber den Überblick über die Situation und damit eine angemessene Handlungsfähigkeit. Ihre Arbeit, ihr Unternehmen und sie selbst geraten bzw. sind in einer Krise.

»Krise« – das meint zunächst ganz allgemein eine »schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt« (Duden). Vielfach besteht in solchen Situationen keine klare Aussicht darauf, ob die Entwicklung sich zum Guten oder zum Schlechten hin wenden wird – und manchmal ist selbst nicht zu erkennen, worin denn ein »guter Ausgang« bestünde. Auch sind Wendepunkte oftmals erst im Nachhinein als solche identifizierbar.

Krisendynamiken entwickeln zudem häufig die Tendenz zur Abwärtsspirale – etwa, wenn das Vertrauen in die Bewältigungsmöglichkeiten eines relevant Beteiligten verloren geht. Dazu zählen Banken, Zuschussgeber, Kunden, Mitarbeitende, das fachliche Umfeld sowie die privaten Beziehungen und, nicht zuletzt, die Person/den Personen selbst. Dann geht ein essentieller Stützpfeiler zu Bruch. Vor allem das (strukturell wirksame) Misstrauen der Banken hat einen brisanten Effekt: Es macht besonders Klein- und mittleren Unternehmen die Überbrückung kurzzeitiger Finanzierungsschwierigkeiten (etwa aufgrund schlechter Zahlungsmoral von Kunden) beinahe unmöglich.

Nicht zu wissen, wie die Krankenkasse, das Finanzamt, die Mitarbeitenden und der eigene Lebensunterhalt im Minimalstandard im kommenden Monat bezahlt werden kann, lässt auch Menschen, die mit reichlich Selbstvertrauen ausgestattet sind, in psychische Krisen geraten, die – je nach Intensität – zur massiven weiteren Destabilisierung der Situation

beitragen können. Allgemeine, d.h. starre, ungefilterte und ungerichtete Aggression, Rückzug in körperliche Krankheiten, Depression, Sucht usw. – die Liste vermeintlicher Auswege aus der unerträglichen Situation ließe sich leicht fortsetzen. Eine dauerhafte Überforderung von Personen und Systemen führt – in dem Versuch, doch noch alles zu schaffen, gleichwohl mit partieller Verweigerung und ohne die Möglichkeit zur strukturellen Veränderung der Situation – über kurz oder lang zum Kollaps.

In den zwei genannten Beispielen werden akute Unternehmenskrisen aus der Sicht einzelner – gleichfalls in die Krise geratende – Leitungspersonen betrachtet. Unter massivem ökonomischem Veränderungsdruck in Unternehmen werden vergleichbare Phänomene und Strategien auch bei einzelnen Mitarbeitenden und Betriebsteilen wirksam.

Wege aus der Krise – Wege zur Unterstützung

Die Aufgaben einer offiziellen Leitungsverantwortung in einem Betrieb unterscheiden sich in der Bewältigung von Krisen selbstverständlich in vielem von denen einer begleitenden Rolle und Aufgabe – wie etwa der Supervision. Allerdings bestehen einige Gemeinsamkeiten – denn auf der Suche nach Auswegen aus der Krise sind beide Rollenträger (Leitungspersonen und Supervisor/innen) mit der Erwartung konfrontiert, Antworten auf zentrale Fragen erarbeiten und daraus Umsetzungskonsequenzen entwickeln zu können – etwa:

- Wodurch kennzeichnet sich die akute Situation?
- Was wird benötigt, um die Organisation/den Betrieb aufrecht und funktionsfähig zu erhalten?
- Welche Ressourcen sind aktuell, mittelfristig, langfristig vorhanden oder müssen gefunden/geschaffen werden?
- Das Fehlen welcher Ressourcen wirkt sich aktuell existenzbedrohend aus – und welche sind zur Bewältigung der Krise zu aktivieren? Welche Ressourcen müssen kurzfristig bzw. übergangsweise ersetzt werden?
- Welche Notfallmaßnahmen werden benötigt? Wer ist für deren Ausführung verantwortlich bzw. wer kann diese übernehmen?
- Welche Rolle sollen Führungskräfte, welche beratende Begleiter/innen spielen?

– Kann auf ein erprobtes firmeninternes oder externes Krisenmanagement zurückgegriffen werden?

...

Die Fülle der hier keineswegs erschöpfend aufgeworfenen Fragen scheint zunächst einen langen gründlichen Rechercheprozess zu erfordern. In akuten Krisen jedoch ist dafür meist erst nach den Erste-Hilfe-Maßnahmen Raum – und muss selbst dann in einem begrenzten engen Zeitkorridor erfolgen.

Führungskräfte geraten in diesen Situationen vielfach selbst in heftige innere Turbulenzen. Sie, die Orientierung und Sicherheit für die Mitarbeitenden geben sollten, suchen dann ebenfalls händeringend nach Orientierung. Hier wittern vielfach einschlägig bekannte große Organisationsberatungsfirmen ihre Chance – sie versprechen Sicherheit und Verantwortungsentlastung; vielfältige Erfahrungen mit ihren Interventionen zeigen gleichwohl, dass diese Versprechen in der Realität kaum eingelöst werden.

Das Vertrauen auf Experten von außen fördert zunächst die akute Entlastung; sie macht insofern auch Sinn, da die Führungskräfte so Atem holen können, um sich einen neuen Überblick zu erarbeiten. Hierfür ist allerdings, wie oben beschrieben, eine sorgfältige Analyse der Krisenprozesse vonnöten, um zu ermitteln, welche fehlenden Ressourcen akut tatsächlich ersetzt werden müssen, um die Führungskräfte effektiv zu stärken, damit sie wieder aktuell entscheidungs- und handlungsfähig werden. Die Führungskräfte benötigen etwa Hilfestellung, um der Dynamik eines zunehmenden Chaos und den (selbst-)destruktiven Kräften (einzeln Personen wie innerhalb der Organisation) Einhalt zu gebieten. Dazu dienen vor allem stabile und tragfähige Strukturen – aber auch Bereiche, in denen vieles bleiben darf, wie es ist.

Supervision von Führungskräften in der Krise übernimmt so vorrangig Aufgaben einer Feuerwehr, die gleichzeitig Brände löscht und die jeweilige Führungskraft zu aktivem Krisenmanagement anleitet – im Betrieb wie bei sich selbst.

In der Supervision ist daher die zeitweise Übernahme von Ich-stabili-

sierenden Funktionen notwendig, damit selbstdestruktive Zirkeldynamiken oder -aktionen durchbrochen werden. Wurden lebensgeschichtlich selbstdestruktive Kerne (Vorerfahrungen) bereits reaktiviert, wird ihre prägnante und explizite Identifizierung ebenso vorrangig wie ihre Bearbeitung – zumindest in dem Maße, wie es einer ersten Stabilisierung der Person dient. Weitergehende Bearbeitungen früher Erlebnisse sollten allerdings in einem von der Supervision getrennten psychotherapeutischen Prozess und auch unabhängig von der aktuellen Krisenbewältigung bearbeitet werden. Hilfreich – wenn nicht gar notwendig – erscheint dabei eine punktuelle Kooperation von Supervisor/in, Psychotherapeut/in und Supervisand/in.

Sobald grundlegende vitale Funktionen wieder vorhanden sind, kann der/die Supervisor/in schrittweise aus der Rolle des Ersatzes für fehlende Ressourcen heraustreten und die Person auf dem Weg der Wiedererlangung von Autonomie und Selbst-Bestimmung und -verantwortung begleiten – und sich an dieser Entwicklung freuen. Vor allem Letzteres müssen beide Seiten wieder gründlich lernen; andernfalls bleiben beide dem Krisenmodus verhaftet: Der/die Supervisor/in gefällt sich darin, immer weiter zu strukturieren und Verantwortung zu übernehmen. Es lockt die Macht, dort mit der akuten Intervention noch fortzufahren, wenn noch kleine »Brandherde« vorhanden sind, auch wenn die Führungskraft selbst schon wieder in der Lage ist, solche zu identifizieren und zu löschen.

Leitungskräfte neigen dazu auch nach Krisen – in denen die Führung der Mitarbeitenden eher straff und direktiv erfolgen muss –, diesen Stil aufrechtzuerhalten. Das hat langfristig die Unselbstständigkeit von Mitarbeitenden zur Folge und produziert gerade bei äußerst engagierten Fachkräften heftige Widerstände. Manche verlassen das eben »gerettete« Unternehmen und lösen damit gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen die Gefahr einer neuen krisenhaften Entwicklung aus.

Da mit zunehmender Krise die Handlungs- und Reflexionsmöglichkeit bei Leitungspersonen/Supervisand/innen und ihren Organisationen tendenziell abnimmt, kann es in akuten Krisen nötig und fachlich geboten sein, dass Supervisor/innen strukturgebende Maßnahmen er-

greifen und für bestimmte Aufgaben – gleichsam als Ersatz für fehlende Ressourcen bzw. als »Springer« – direkt und aktiv in das Betriebsgeschehen eingreifen – um die Handlungsfähigkeit Einzelner wie auch bestimmter Betriebsabteilungen wiederherzustellen.

Mit der schrittweise Überwindung der Krise verändern sich anschließend auch wieder die Kernaufgaben und damit die Rolle des/der Supervisor/in.

Für die Rolle von Führungskräften gilt Ähnliches. Ist in Krisenzeiten eine sehr präsente, Vertrauen, Sicherheit und Orientierung stiftende starke Führung vonnöten, wird nach Überwindung der Akutsituation die Wahrnehmung und Stützung aller Selbstregulationsmechanismen vorrangig – damit nicht durch fortwährend unselbstständig gehaltene Mitarbeitende eine Folgekrise entfacht wird.

Für Führungskräfte und Supervisor/innen kommt es daher darauf an, neben der eigenen Kompetenz auch die Grenzen der jeweiligen Rolle und Profession wie auch persönlicher Fähigkeiten wahrzunehmen.

Das Hinzuziehen fehlender Fachressourcen – wie Rechtsanwälte, Ökonomen, Insolvenzverwalter, Bankfachleute usw. – ist in manchen Situationen unabdingbar. Ihr Einsatz ist umso effektiver, je entscheidungs- und handlungsfähiger die Organisation/die Person (= der Kunde) bereits ist, um eine bestmögliche Beraterwahl zu treffen und die Koordination der Hilfesysteme optimal (d.h. im Sinne der eigenen Zielinteressen) zu gewährleisten. Im Zustand der Panik hingegen werden Experten vielfach nach den umfassendsten Sicherheitsversprechen ausgewählt, die dadurch jedoch keineswegs garantiert das Wohl der Firma – vielmehr häufig genug eigene Interessen – im Auge haben.

Zusammenfassend können folgende *Handlungsschritte* für Supervisor/innen wie für Führungskräfte gleichermaßen beschrieben werden, die Wege aus Krisen weisen:

- erste Krisenanzeichen wahrnehmen und sich Klarheit über deren Ursachen und einzelnen Aspekte verschaffen,
- die eigenen Angstgefühle und Handlungsimpulse reflektieren und die eigenen Kompetenzen und Grenzen in der Begleitung wahrnehmen und anerkennen,

- klare Entscheidungen darüber treffen, eine Begleitung weiter zu verfolgen oder auch abzulehnen,
- gemeinsam (Supervisor/in und Supervisand/in) einen Überblick über die Situation erarbeiten (Ist-Zustand): Welcher »Geschäftsteil« befindet sich in welchem Zustand: Welche Bereiche sind voll funktionsfähig, welche sind mit internen Ressourcen gut zu bearbeiten, welche stecken in Konflikten, Krisen und Katastrophen?
 - Identifikation der notwendigen Ressourcen (Geld, Wissen, Macht, Ausstattung, Strukturen, Aktualität am Markt (Nutzen), Reputation, Kompetenz der Mitarbeitenden, soziale Einbindung, persönliche Fähigkeiten und sozialer Rückhalt, Gesundheit, Werte usw.),
 - Identifikation der aktuell vorhandenen und der aktuell zu ersetzenden Ressourcen,
 - Identifikation der kurz-, mittel-, langfristigen Ressourcen,
 - Entscheidung über Ausstieg aus oder Verbleib in der Gesamtsituation wie z.B. Betriebsaufgabe oder Weiterführung des Unternehmens
 - Klärung der Folgekosten der zu treffenden Entscheidungen,
- die aktuelle Krisendynamik eindämmen und die Dynamik der Selbstdestruktion anhalten, um einen geordneten Ausstieg daraus vorzubereiten oder veränderte Möglichkeiten zur Krisenbewältigung in der Situation wahrzunehmen,
- notwendige Ressourcen aktivieren,
- in einem gezielten Ressourceneinsatz arbeiten,
- die Krise auch in ihrem spiralförmigen Verlauf bewältigen, Unsicherheiten und Spannungen halten und aushalten,
- Abschied nehmen von der Krisenstimmung – mithilfe entsprechender Interventionstechniken,
- bei neu gewonnener Stabilität von Unternehmen und Person die Sicherung des erreichten Status vorbereiten, inklusive der Veränderungen und veränderten Haltungen zur flexiblen Weiterarbeit,
- zum »Dauerlauf« der Reflexion übergehen und damit die Rückkehr zur Normalität als Führungskraft und als Supervisor/in einleiten – mithilfe entsprechender Interventionen; dabei der Erschöpfung und Zufriedenheit Raum geben – und die Veränderung gegenüber vorangegan-

gener Aussichtslosigkeit und Verzweiflung wahrnehmen; außerdem erfolgreiche Zwischenetappen feiern – und Erholung zulassen.

Für die Begleitung solcher Prozesse bestehen Aspekte der Herausforderung darin,

- über lange Zeit akute Spannungszustände zu halten;
- partiell Verantwortung für personale und betriebliche Prozesse zu übernehmen – und dabei bisweilen Zweifel und Unsicherheiten darüber, ob das, was man tut, das Richtige ist, auszuhalten;
- die übertragenen Insuffizienzgefühle weder in eigene Lähmung noch in Überaktivität münden zu lassen und
- die Rolle des stabilisierenden Faktors mit der nötigen Kraft und erforderlicher Bescheidenheit auszuüben.

Um sich als Supervisor/in zu vertrauen und Vertrauen und Stabilität auszustrahlen, bedarf es der Reflexion solcher Prozesse von Begleitung im Kollegenkreis – nicht zuletzt, um immer wieder Distanz zum Geschehen wie zur eigenen Rolle und eigenem Verhalten zu schaffen und damit stets aufs Neue Überblick(e) zu gewinnen.

Für Führungskräfte, die Krisen ohne Begleitung bewältigen, sind die einzelnen Phasen und Handlungsschritte im Rahmen der Auseinandersetzung mit sich und Kolleg/innen in der Führungsetage sowie mit Mitarbeitenden in gleicher Weise beschreibbar – mit einem Unterschied: Alle von Leitungspersonen getroffenen Entscheidungen haben unmittelbare Wirkung, und er/sie trägt – meist allein – ausschließliche Verantwortung für die Folgen.

Schlusswort

Der Umgang mit Krisen bei knappen Ressourcen bedarf auch bei den Begleitpersonen einer besonderen Aufmerksamkeit und Pflege der eigenen »Vorräte« und Grenzen. Die Kooperationen mit Fachleuten anderer Branchen ist häufig existenziell notwendig, dafür sind Zeit, gute Koordination und Fingerspitzengefühl erforderlich – und ebenso die Rückbesinnung auf eigene stabile Grunderfahrungen.

In einem Film über die große Lyrikerin Hilde Domin (»Ich will Dich«, 2007) beschreibt diese eindrucksvoll ihre Grundlagen für die Bewältigung zahlreicher existenzieller Krisen in ihrem Leben: Das war vor allem ein großer Vorrat an Vertrauen, Freiheit und Sicherheit – dies durfte Hilde Domin als Kind in ihrem Elternhaus erleben. Der Film zitiert u.a. Gedichtverse, die dies zum Ausdruck bringen. Zwei dieser Verse seien an dieser Stelle als lichtstiftende Botschaften aller Ratlosigkeit in Krisenzeiten entgeggehalten:

»Nicht müde werden,
sondern dem Wunder
leise
wie einem Vogel
die Hand hinhalten.«

»Ich setzte den Fuß in die Luft,
und sie trug.«

Hilde Domin (1909–2006)

Literatur

- Bosselmann, R./Weiß, K.: Auf die Perspektive(n) kommt es an, Rollenwechsel und Rollentausch in der Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2003
- Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt vom 13. Oktober 2000 Nr 41/2000: Verena Kast im Gespräch mit Christine Holch
- Engelke, E.: Gerecht austauschen – Silvia Staub-Bernasconi. In: Theorien der sozialen Arbeit. Freiburg 1998
- Huber, A.: Existenzgründung für Frauen. Landsberg am Lech 1999
- Hutter, Ch.: Psychodrama. Münster 2000
- Koark, A.: Insolvent und trotzdem erfolgreich. Göttingen 2004
- Kunkel-van Kaldenkerken, R.: Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen In: KON:SENS 2/1999
- Kunkel-van Kaldenkerken, R.: Betriebsräte und Konfliktpartnerschaft. In: Edding, C./Kraus, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen 2006

- Kunkel-van Kaldenkerken, R./van Kaldenkerken, C.: Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung In: Bamberg, E./Schmidt, J./Hänel, K. (Hrsg.): Beratung – Counseling – Consulting. Göttingen 2006
- Moreno, J.L.: Das Rollenkonzept, eine Brücke zwischen Psychiatrie und Soziologie. In: Fox (Hrsg.): Psychodrama und Soziometrie. Edition Humanistische Psychologie. Bergisch-Gladbach 1989, S. 103–110
- Moreno, J.L.: Psychodrama, Vol. I, 3. Ed. Beacon, New York 1964
- Schacht, M.: Spontaneität und Begegnung. München 2003
- Schubert, K./Klein, M.: Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn 2006
- Smentek, S./Behrmann, D.: Das Erste-Hilfe-Handbuch für Kleinunternehmen und Selbstständige. Frankfurt 2003
- Weiß, K.: Überblicke (zurück)gewinnen. Wirkfaktoren in der Supervision. In: Zeitschrift für Psychodrama 2/2007
- Weiß, K.: Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als handlungsleitendes Supervisionskonzept. In: DGSv aktuell 2/2006, S. 6-9
- Weiß, K.: Beweglich und stabil auf schwankendem Boden. Supervision für Führungskräfte. In: Fröse, M. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen. Bern 2005
- Weiß, K.: Blickrichtungswechsel – Soziodrama in der Supervision. In: Wittinger, Th. (Hrsg.): Handbuch für Soziodrama. Wiesbaden 2005
- Weiß, K.: Begleitung im Labyrinth – Spiritualität und Supervision. Fräsch, G./Weiß, K. In: Zeitschrift Supervision 4/2005, S. 11-18
- Weiß, K.: Übergänge gestalten. Variationen der Prozessbegleitung. In: Forum Supervision Heft 24/2004, S. 21-31
- Zeintlinger, K.: Kompendium der Psychodramatherapie. Köln 1996

Autorinnen und Autoren

Gabriele Birth

Diplom-Pädagogin, Diplom-Psychologin, ist als Supervisorin sowie, seit 1989, Organisationsberaterin selbstständig tätig und hat die Geschäftsführung der Beratergemeinschaft Birth und Lüffe, Hamburg-Darmstadt, inne.

Vera Blank

selbstständige Unternehmensberaterin in München mit den Schwerpunkten Management-Beratung und -Training, Personalentwicklung und Changemanagement; in diesen Beratungsfeldern unterstützt sie seit 18 Jahren Mittelstandsunternehmen, Bundesbehörden, Finanzdienstleistungs- und Industriekonzerne.

Gerhild Fräsch

Diplom-Pädagogin, Supervisorin (DGSv), ist seit über 30 Jahren in unterschiedlichen Arbeitsfeldern im kirchlichen Bereich tätig (Jugendarbeit, Frauenarbeit, Fortbildung, Leitung diverser Einrichtungen); derzeit Schulleiterin an der Pädagogischen Akademie Elisabethenstift in Darmstadt.