

Handout BGM-Telefonfortbildung 5. August 2020

Durch die Krise führen – kollektive Krisenerfahrungen verarbeiten und Chancen im Arbeitsalltag nutzen

Robert Erlinghagen, mindshaker Organisationsberatung, Betzdorf

Noch ein weiterer LZG-Hinweis zum Thema:

Die Leuphana Universität in Lüneburg führt eine Studie zur Belastung durch Corona durch. Im Rahmen der Studie gibt es ein Online-Trainingsprogramm mit zehn Einheiten zu je 20-30 Minuten (eine Einheit pro Tag). Die Themen sind unter anderen Tagesstruktur, gute Aktivitäten finden, Entspannen oder Umgang mit schwierigen Gefühlen. In den Einheiten werden fiktive Fallbeispiele anhand von Erwerbstätigen durchgespielt. Weiter Infos auf der Seite zur Studie:

<https://geton-training.de/get-calm-and-move-on/>

Telefonfortbildung LZG RLP
**Durch die Krise führen –
kollektive Krisenerfahrungen verarbeiten
und Chancen im Arbeitsalltag nutzen**

5. August 2020

Robert Erlinghagen

Durch die Krise führen

Agenda

1. Was heißt eigentlich Krise?
2. Typische Reaktionen auf Krisen und die besonderen Aufgaben von Führungskräften
3. Selbstfürsorge und Selbstmanagement als Führungskraft
4. Entscheidungen treffen und Chancen nutzen

Was heißt eigentlich Krise?

- Krise = altgriechisch für ‚**Meinung**‘, ‚**Beurteilung**‘, ‚**Entscheidung**‘
– später im Sinne von ‚**Zuspitzung**‘ verwendet
- **Höhepunkt** oder **Wendepunkt** einer gefährlichen
Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System
(allgemein; politisch)
- jede Situation, in der ein **Schadensereignis** eingetreten ist, das
deutlich über die Ausmaße von Schadensereignissen des
täglichen Lebens hinausgeht (juristisch; EU-Verordnung)
- Verlust des seelischen **Gleichgewichts** (psychologisch)

Was heißt eigentlich Krise?

- Krise = altgriechisch für ‚**Meinung**‘, ‚**Beurteilung**‘, ‚**Entscheidung**‘ – später im Sinne von ‚**Zuspitzung**‘ verwendet
 - **Höhepunkt** oder **Wendepunkt** einer gefährlichen Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System (allgemein; politisch)
 - jede Situation, in der ein Mensch sich nicht mehr deutlich über die Anforderungen seines alltäglichen Lebens orientieren kann
 - Verlust des seelischen Gleichgewichts
- Es gibt ein **Vorher/Nachher**
 - **Wir** geben Krisen ihre **Bedeutung**. Krisen sind auch Wahrnehmungskonstruktionen
 - Krisen sind **Gleichgewichtsstörungen**

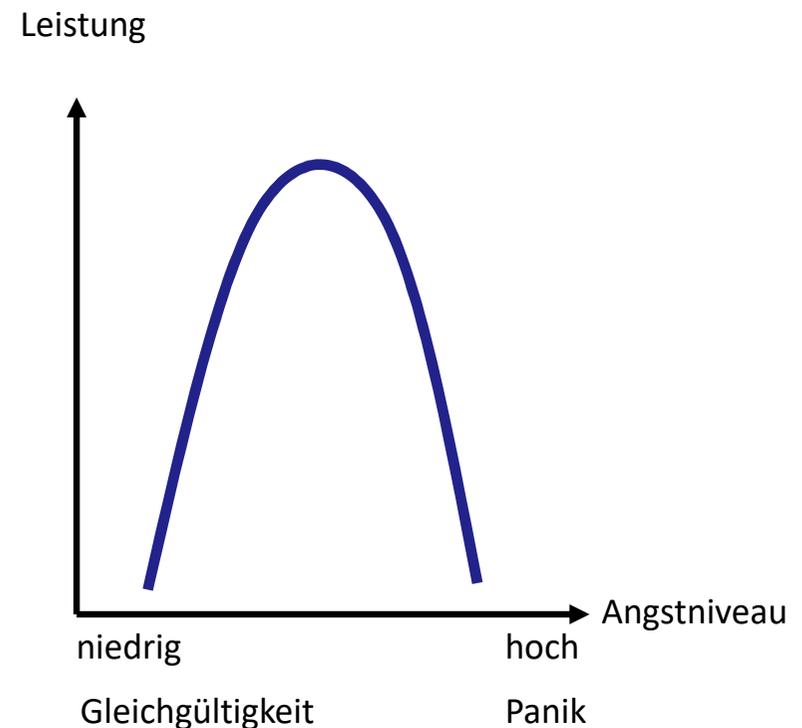
Krise ist normal

Krise als **Dauerzustand** der VUKA-Welt

- **V**olatil: Entwicklungen unterliegen starken Schwankungen. (**Volatility**)
- **U**nsicher: Wir verfügen nie über alle und selten über alle wesentlichen Informationen, um Situationen zu bewerten. (**Uncertainty**)
- **K**omplex: Wir haben es mit einer steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun. (**Complexity**)
- **A**mbivalent/ambig: Was heute richtig war, kann morgen falsch und übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. (**Ambiguity**)

Krisen ermöglichen Veränderung

- Krise als **energiereicher Zustand**
– vieles ist möglich; mehr als üblich
- Krise als **Chance** – Veränderung gelingt nur mit Zu-Mutungen
- Krise als **schöpferische Zerstörung**
- Krise als **Beschleuniger** – bestehende Trends werden verstärkt



Durch die Krise führen

Agenda

1. Was heißt eigentlich Krise?
- 2. Typische Reaktionen auf Krisen und die besonderen Aufgaben von Führungskräften**
3. Selbstfürsorge und Selbstmanagement als Führungskraft
4. Entscheidungen treffen und Chancen nutzen

Drei psychische Zustände in Veränderungsprozessen



Drei psychische Zustände in Veränderungsprozessen



Unterstützung des Suffering Self



Handlungsfeld: **Containment**

➔ Führungsaufgabe: **Präsenz sein**

Containment gelingt durch

- Verfügbarkeit
- Zugewandtheit
- Ansprechbar sein
- Übergangsobjekte

Unterstützung des Managing and Accepting Self

Handlungsfeld Management-Tools

➔ Führungsaufgabe: **Für Struktur sorgen**

Strukturelemente sind z.B.

- Zeitstruktur
- Aufgaben
- Verhaltensregeln
- Rituale
- Der nächste Schritt



**Führungsaufgabe:
Für Struktur
sorgen**

**Management-
Tools**

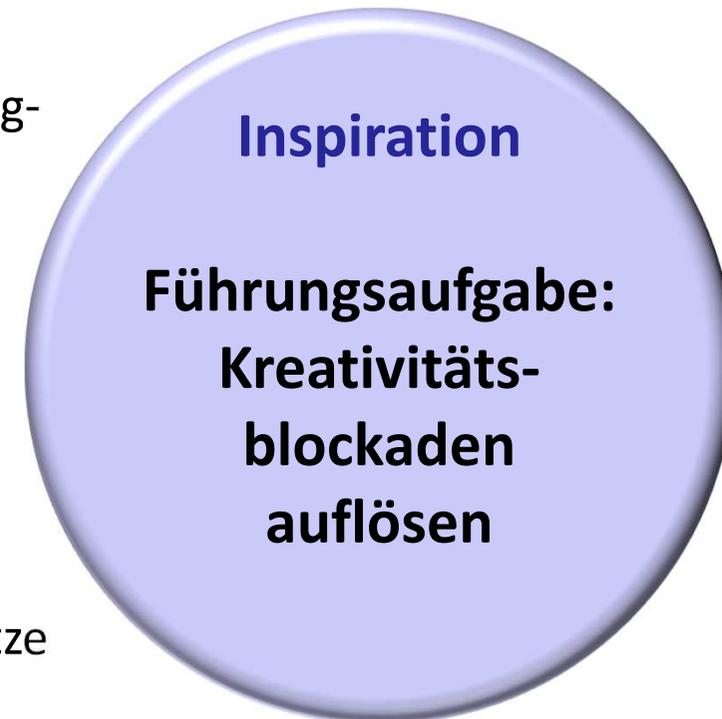
Unterstützung des Creative Self

Handlungsfeld **Inspiration**

➔ Führungsaufgabe: **Kreativitätsblockaden auflösen**

Kreativitätsblockaden sind:

- Strikte Zielorientierung, starre Lösungswegfixierung, Bindung an Rituale
- Zeitdruck (kann auch förderlich sein)
- Angst vor Versagen, Fehlern, Scheitern
- Leistungsdruck, Erfolgsorientierung
- Perfektion
- Innere oder (vermeintliche) äußere Schranken – Werte, Normen, Glaubenssätze
- Konformitätsdruck
- Negative Einstellung, Die Überzeugung, nicht kreativ zu sein; Trennung zwischen Arbeit und Spiel



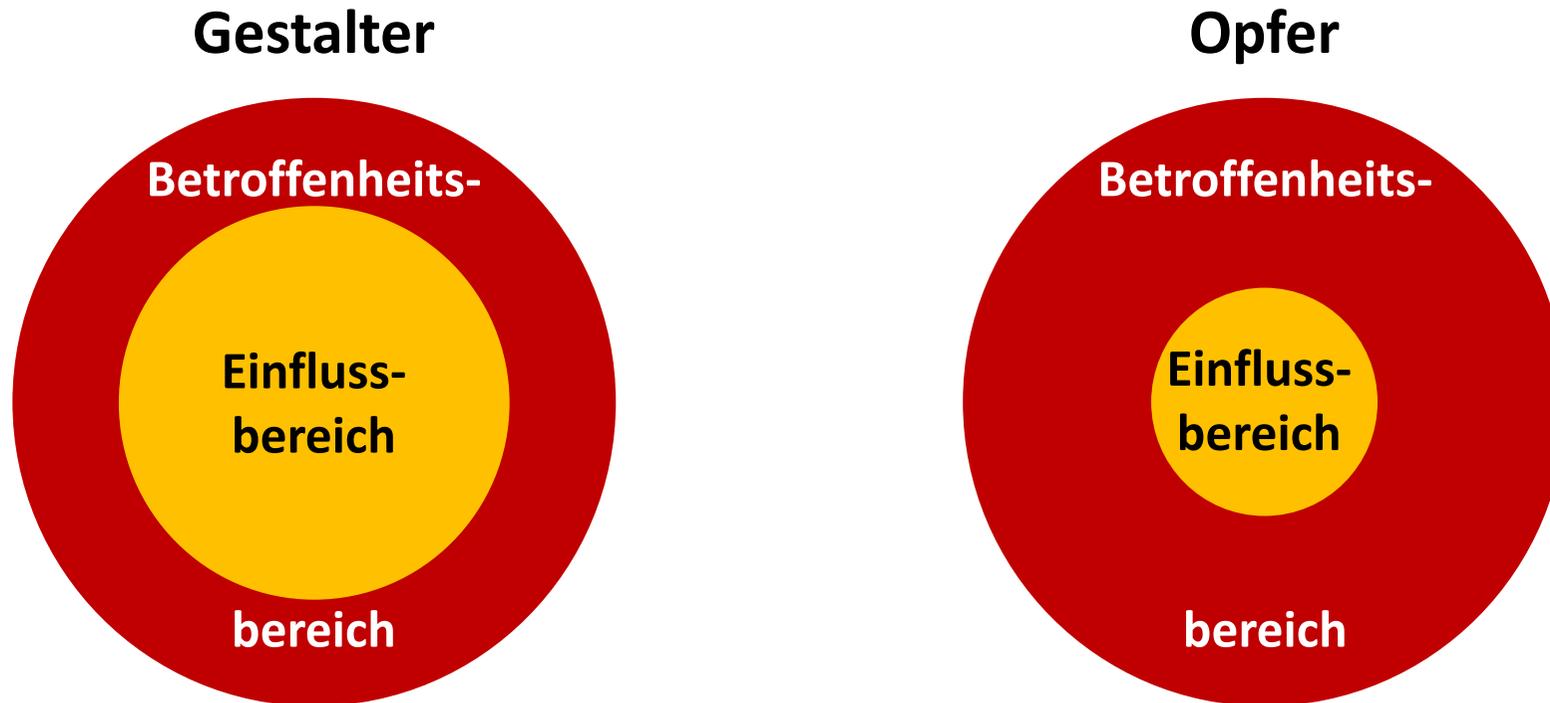
Durch die Krise führen

Agenda

1. Was heißt eigentlich Krise?
2. Typische Reaktionen auf Krisen und die besonderen Aufgaben von Führungskräften
- 3. Selbstfürsorge und Selbstmanagement als Führungskraft**
4. Entscheidungen treffen und Chancen nutzen

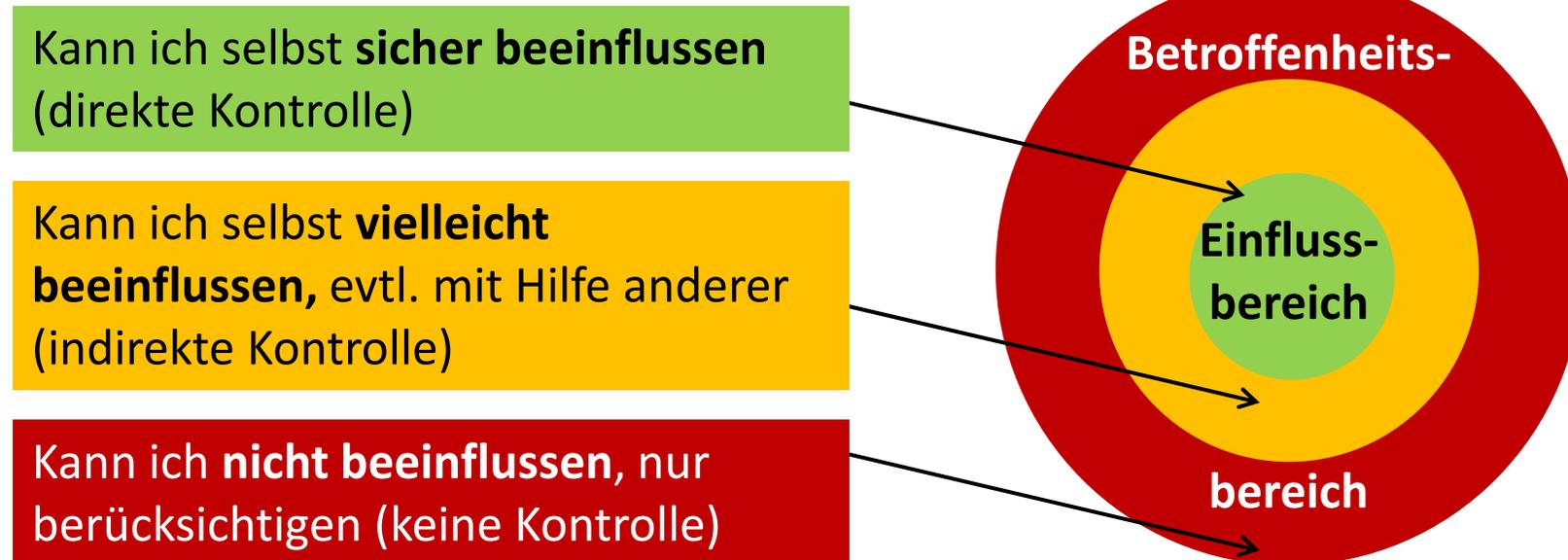
Das Opfer-Gestalter-Modell

Wer will, sucht Wege, wer nicht will sucht Gründe – wie sich Gestalter und Opfer unterscheiden:



Das Opfer-Gestalter-Modell

Gestalter



Das Opfer-Gestalter-Modell

Gestalter haben immer drei Optionen:

- **Love it**
- **Change it**
- **Leave it**

Durch die Krise führen

Agenda

1. Was heißt eigentlich Krise?
2. Typische Reaktionen auf Krisen und die besonderen Aufgaben von Führungskräften
3. Selbstfürsorge und Selbstmanagement als Führungskraft
4. **Entscheidungen treffen und Chancen nutzen**

Entscheidungen treffen und Chancen nutzen

- **Führen heißt: Entscheidungen treffen / ermöglichen.** „Echte“ Entscheidungen sind vor allem in unübersichtlichen Situationen erforderlich – **im Zustand des Nicht-Wissens.**
- Nicht-Wissen ist der Kern von Krisen
- Ob eine Entscheidung richtig war, wissen wir immer erst **im Nachhinein.** Insofern ist jede Entscheidung richtig; sie ist der vorläufige Stand des Irrtums
- Entscheiden = **Zweifel zum Verstummen bringen**
- Je weniger wir wissen, um so wichtiger wird Führung
- Wenn Chancen genutzt werden sollen, kommt Führung eine Schlüsselfunktion zu
- Entscheidungen bauen auf Entscheidungen auf (Pfadabhängigkeiten, bis hin zu Locked-in-Syndromen).
- Krisen bieten die (vielleicht einmalige) **Gelegenheit, Locked-in-Phänomene** aufzulösen

Erkenntnisse der Verhaltensökonomie

- In unsicheren Lagen wird das Denken von Menschen von **kognitiven Verzerrungen** beherrscht
- Unwahrscheinliche Ereignisse werden überbewertet, mittel-
hochwahrscheinliche Ereignisse unterbewertet
- Für kleine Entscheidungen wird viel Zeit verwendet, für große
weniger

Erkenntnisse der Verhaltensökonomie

- **Menschen werden stärker durch Verluste als durch Gewinne motiviert**
- Verluste schmerzen mehr als Gewinne das Wohlfühl heben
- Menschen stecken mehr Energie in die Vermeidung von Verlusten als in die Erzielung von Gewinnen
- Eine Entscheidung fällt leichter, wenn sie mit Verlustangst begründet wird, als mit Hoffnung auf Gewinn
- **Menschen gehen größere Risiken ein, um den Status quo zu erhalten, als um die Situation zu ändern**

Chancen nutzen...

Wenn Sie die Chance, die in einer Aufweichung des Bestehenden liegt, nutzen wollen, ist **systematische Arbeit erforderlich**:

- Veränderungsimpulse erkennen, bewerten; positive Impulse verstärken, negative Impulse abblocken oder transformieren
- Gemeinsame Reflexion im Betrieb über Auswirkungen und Chancen der Krise anregen
- Vision entwickeln. Aber: Das allein reicht nicht (Verlustangst!)
- Deutlich machen, dass bzw. in welcher Hinsicht Sie nicht zum Zustand vor der Krise zurück wollen (Status quo ante aktiv zerstören)

Angebote im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

In Kooperation mit  GeBeGe

(Gesellschaft für Beratungs- und Gesundheitsmanagement mbH;
www.gebege.org)

- Externe Mitarbeiter-Beratung (EAP) inkl. Krisenintervention
- Personalentwicklung (Fortbildungen, Coaching)
- Organisationsentwicklung
- Gefährdungsbeurteilungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
D-57518 Betzdorf

M +49 (0) 160-99 30 60 28
re@mindshaker.de
www.mindshaker.de