SL CAMPUS
www.sl-consult.de

„Krisen und weitere Kostbarkeiten“

➔ - vom Wohl und Wehe der Loriotschen Nudelkrise

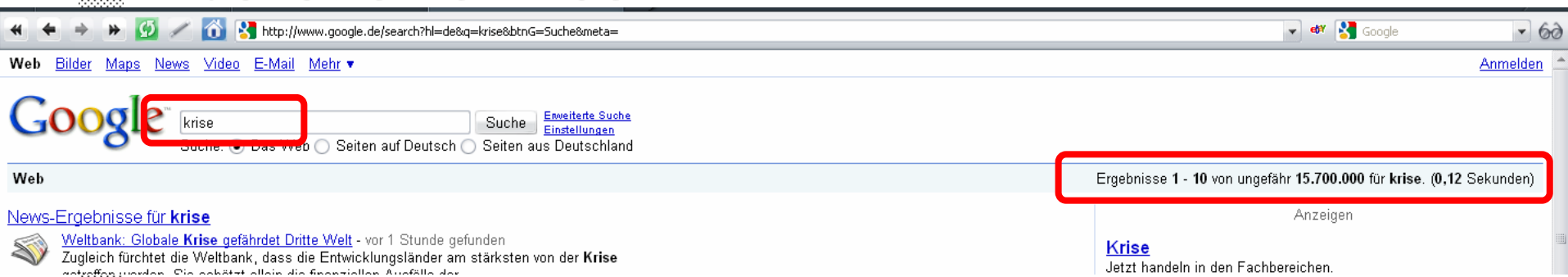
Workshop im Rahmen des 30. Kongresses der DGTA:
„Gefühle und weitere Kostbarkeiten“

Dipl. Psych. Luise Lohkamp, PTSTA-O
Prof. Dr. Henning Schulze, PTSTA-O

© 2009

© 2009

Was ist eine Krise?



- **Krise:**
  - ursprünglich: Entscheidung; entscheidende Wendung
    - ➔ allgemein: schwierige, gefährliche Lage, in der es um eine Entscheidung geht
  - psychologisch: entscheidender Abschnitt eines durch innere und/oder äußere, ausnahmehafte Belastungen gekennzeichneter psychologischer Entwicklungsprozess oder besonderer Lebenssituationen, die für das weitere Lebensschicksal bestimmend sind
    - ➔ entwicklungspsychologisch: Trotzphase, Pubertät; berufliche oder familiäre Belastungssituationen; allgemeine Existenz- oder Lebenskrisen: Midlife Crisis
  - Wirtschaftstheorie: plötzlicher Umschwung der Hochkonjunktur in eine Phase wirtschaftlicher Zusammenbrüche und Depressionen
- Eine über einen längeren Zeitraum anhaltende massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems
- Bei einem dauerhaft negativem Verlauf wird auch von Katastrophe ➔ Niedergang gesprochen

vgl. Brockhaus Enzyklopädie, Band 12: Krise
Schubert/Klein, 2006

© 2009

Merkmale von Krisen

Krisen..

- .. sind häufig Wendepunkte in einer sich entwickelnden Abfolge von Ereignissen und Handlungen
- .. bilden oft eine Situation, in der die Dringlichkeit des Handelns für die Beteiligten hoch ist
- .. bedrohen Ziele und Werte
- .. und ihre Folgen haben schwere Konsequenzen für die Zukunft der Beteiligten
- .. bestehen aus einem Zusammentreffen von Ereignissen, die neue Bedingungen zum Ergebnis haben
- .. produzieren Ungewissheit in der Einschätzung der Situation und in der zu ihrer Bewältigung notwendigen Entwicklung von Alternativen
- .. verringern die Kontrolle über Ereignisse und ihre Auswirkungen
- .. erhöhen die Dringlichkeit, die Stress und Ängstlichkeit bei den Beteiligten bewirkt
- .. sind verbunden mit ungenügender Informationen
- .. erhöhen den Zeitdruck für die Beteiligten
- .. ändern die Beziehungen zwischen den Beteiligten
- .. erhöhen Spannungen, besonders in politischen Krisen, die Nationen betreffen

© 2009

Charakteristika von Krisen

- Der Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck
- Das wahrgenommene Gefühl der Bedrohung
- Die dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen
- Das Gefühl, das Ergebnis sei von prägendem Einfluss auf die Zukunft
- Die unvollständige oder verfälschte Information
- Die Verzweiflung oder unkontrollierbarer Zorn/Wut

- Die subjektive Seite der Krise: ihre Wahrnehmung durch den Betroffenen
- Die objektive Seite: die Einzelfaktoren zusammen bewertende, distanzierte Sicht

© 2009

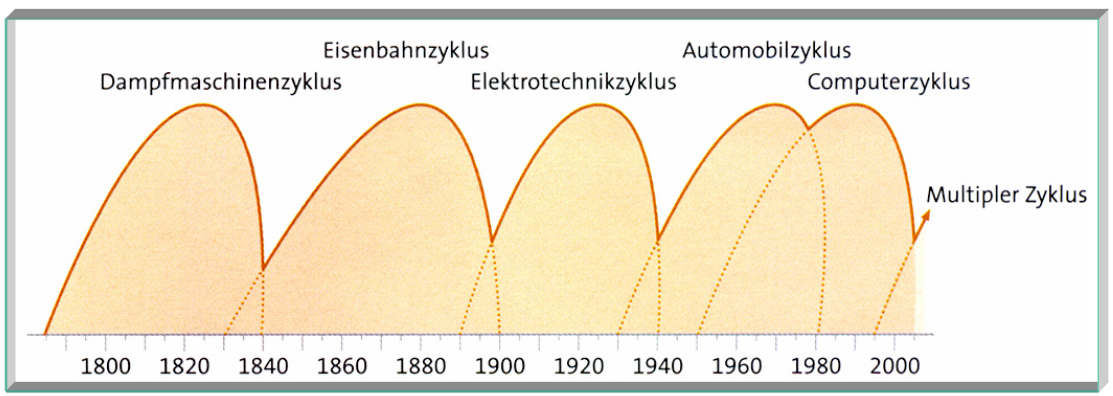
Drei Systemebenen von Krisen

- Makroebene
  - Krise von Staaten ➔ z.B. Wandel der Politischen Ordnung (UDSSR)
  - Krise von Wirtschaftssystemen ➔ z.B. Finanzkrise
  - Mesoebene
    - Krise der Organisation ➔ z.B. Wandel der Organisation
    - Krise in Gemeinschaften ➔ z.B. Zusammenlegung von Städten
    - Mikroebene
      - Krise des Individuums ➔ z.B. Pubertät, Midlife Crisis
      - Krise zwischen Individuen ➔ z.B. Beziehungskrise in der Ehe

© 2009

Krisen als Wegbereiter für Aufschwungphasen

- In Volkswirtschaften werden Krisen durch Schwankungen in der Wirtschaftskraft ausgelöst
- Diese Schwankungen können..
  - Saisonal ➔ kurzfristig: etwa 3 Monate lang; abhängig von Wetter, Jahreszeit etc.
  - Konjunkturell ➔ mittelfristig: etwa vier Jahre; abhängig vom Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage und zeitlichen Anpassungsverzögerungen oder
  - Struktureller Natur ➔ langfristig: ca. 50-60 Jahre Tendenz zur Verkürzung); ausgelöst durch tiefgreifende Veränderungen in der Wirtschaft, wie etwa durch technische Fortschritte sein
- Die Basis für strukturelle Schwankungen in unserem Wirtschaftssystem sind die sogenannten Kondratieff-Zyklen:

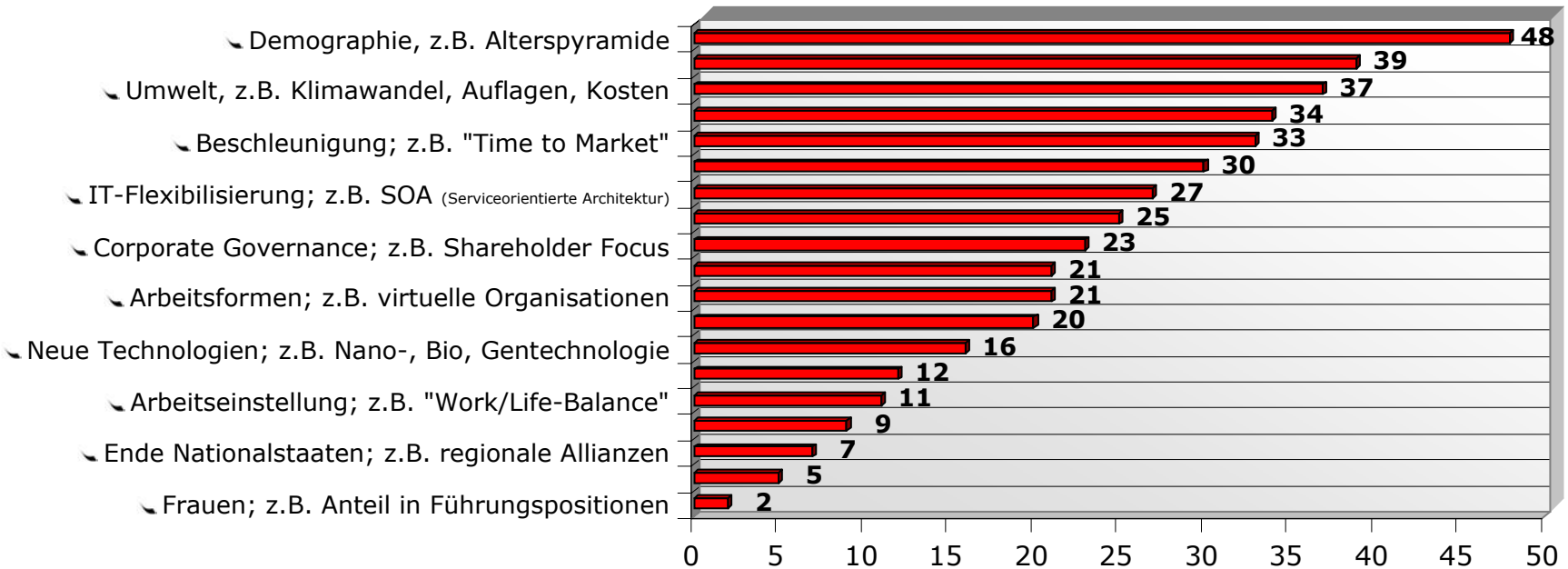


© 2009

Vgl. Hennies, (2003); Nefiodow (2001):
Darstellung aus: Capital, 46.Jg.(2007), Nr.22; S. 29

Magatrends

- **Welche „Megatrends" werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen sein? (in %)**



© 2009

Typische Reaktionen von Personen und Systemen auf Krisen

Denken

- Gedankenschleife
- „Kopf zerbrechen"
- Verwirrung
- Strategieüberlegungen
- Denkblockaden
- Gedächtnis- und Konzentrationsstörungen
- Scheuklappeneffekt/ Wahrnehmungs-verschiebungen
- Abwägen von Optionen

Fühlen

- (existenzielle) Angst
- Wut, oft auch Empörung
- Hilflosigkeit, Ohnmacht
- Ausweglosigkeit
- Nervosität, Gereiztheit
- „gefühlserstarrte Ruhe"
- Frustration, Resignation
- Verzweiflung
- Verlust von Vertrauen
- Hoffnung
- Trauer

Verhalten

- Passive Verhaltensweisen:
  - Nichts tun
  - Überanpassung
  - Agitation
  - Gewalt
- Trial & Error
- Informationssuche
- Im Gespräch verarbeiten und Lösungen suchen
- Reflektiertes Handeln

© 2009

Was ist „Resilienz"

- Lateinisch: resilire ‚zurückspringen' ‚abprallen', deutsch etwa Widerstandsfähigkeit
- Unter Resilienz wird die Fähigkeit verstanden, auf Anforderungen in verschiedenen Situationen flexibel und erfolgreich zu reagieren
- Dazu gehört auch, stressreiche, frustrierende oder schwierige (Lebens)situationen zu meistern
- Ursprünglich: Eigenschaft von Kindern, unter schwierigen Bedingungen die psychische Gesundheit aufrecht zu erhalten ➔ „psychische Widerstandskraft"
- Ein „resilienter" Mensch weiß, dass er sein Schicksal bestimmt (➔ Kontrollüberzeugung), hat ein realistisches Bild von seinen Fähigkeiten
- Die Entstehung der Resilienz hängt entscheidend mit der emotionalen Bindung zu Bezugspersonen in der Kindheit zusammen

© 2009

Vgl. Caplan et al., 1994
Opp/Fingerle, 2007
Battmann, Warnke, 2009

Was macht Resilienz aus? – „7 Säulen"

Selbstwertgefühl/ Selbstbewusstsein	Glauben an eigene Kompetenzen Aktivität statt Opferrolle Ausgeprägtes Selbstvertrauen darin, Lösungen entwickeln zu können Vertrauen anderer	1
Sozialkompetenz	Kommunikationsstärke Probleme werden zusammen mit anderen gelöst Orientierung an anderen, die empathisch sind und stark Fähigkeit gute und lang anhaltende Beziehungen aufzubauen und zu halten	2
Selbstregulation/ Gefühlsstabilität	Hohe Frustrationstoleranz Fähigkeit, eigene Emotionen wahrzunehmen und zu analysieren Belastungen werden weniger als Stress, denn als Herausforderungen genommen Einmal aus dem Gleichgewicht, ist dieses schnell wieder hergestellt	3
Optimismus	Positive Grundeinstellung (+/+) Gute Erdung im Hier & Jetzt	4
Handlungskontrolle	Handlungssteuerung zeichnet sich durch kognitive Kontrolle aus Fähigkeit zu Triebaufschub	5
Realismus	Langfristiges Denke, Setzen realistischer Ziele Schwer aus dem Gleichgewicht zu bringen Schnell an einem „Danach" ausgerichtet	6
Analysestärke	Ursache/Wirkungs-Zusammenhänge werden schnell erkannt Fähigkeit, in Lösungen 2. Grades zu denken Wirklich neue Lösungen werden schnell erkannt	7

© 2009

Vgl. Wustmann, 2009
Mai, 2009

Wie förder- und entwickelbar ist Resilienz?

➔ Resilienz ist entwickel- und förderbar

- In verschiedenen Studien ist die positive Beeinflussbarkeit der Resilienz von Kindern nachgewiesen worden
- Je früher, desto wirksamer
- Resilienzförderung ist auch bei Erwachsenen möglich
- Voraussetzung hierfür ist, dass der Erwachsene auch an sich arbeiten will
- Auf Team- und Organisationsebene ist eine entwicklungs- und resilienzorientierte Kultur die notwendige Voraussetzung
- …

Vgl. Rutter, 2000
Werner, 2000
Wustmann, 2009

Resilienz – fördernde Faktoren

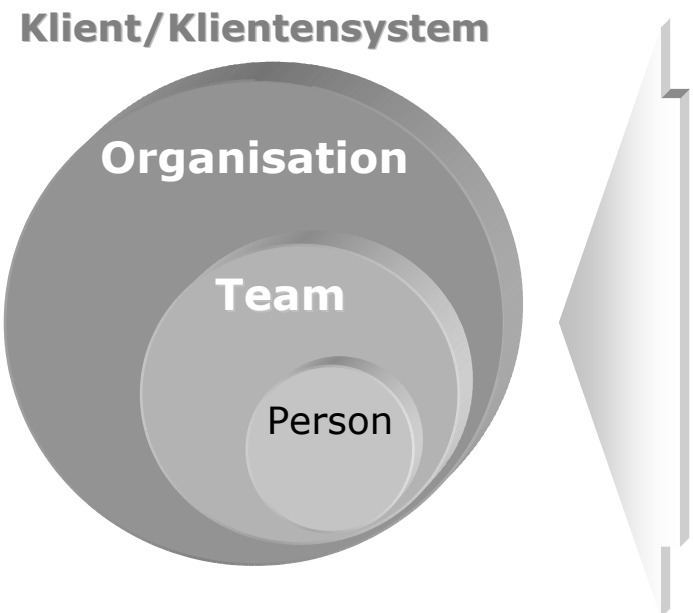
➔ Neben personalen Ressourcen tragen schützende Bedingungen in der Lebensumwelt des Kindes zur Entwicklung von Resilienz bei. So etwa..

- eine stabile, emotional-positive Beziehung zu mindestens einer Bezugsperson, aufgrund der das Kind ein sicheres Bindungsmuster entwickeln kann
- ein Erziehungsstil, der durch Wertschätzung und Akzeptanz dem Kind gegenüber sowie durch ein unterstützendes und strukturierendes Erziehungsverhalten gekennzeichnet ist
- positive Rollenmodelle, also Vorbilder für aktives, konstruktives Problemlösen und „prosoziale" Handlungsweisen
- positive Peer-Kontakte und Freundschaftsbeziehungen
- positive Erfahrungen in Bildungseinrichtungen und mit Bildung
- Erlernen effektiver Coping-Strategien wie Entspannungsfähigkeit und die Mobilisierung sozialer Unterstützung

Vgl. Rutter, 2000
Werner, 2000
Wustmann, 2009

Unterstützung der Entwicklung von Resilienz I

Basis der Unterstützung durch Berater/Beratersystem

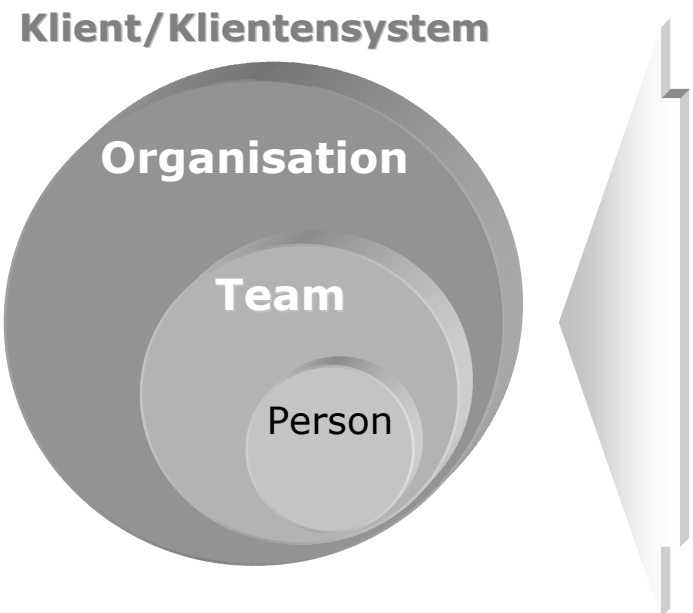


- OK-OK-Haltung
- tragfähige Bindung
- stärkende Beziehungsgestaltung
- Eigenverantwortung des Klienten/Systems
- Erfolgserlebnisse des Klienten

© 2009

Unterstützung der Entwicklung von Resilienz II

Berater/Beratersystem unterstützt **in Richtung…**

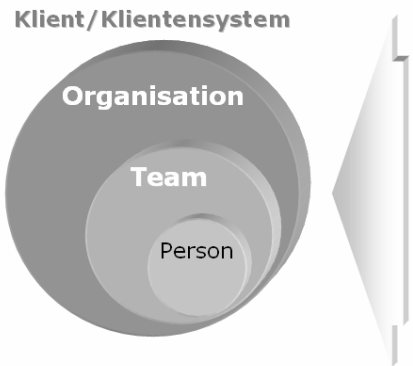


- **Bewusstheit über nicht hilfreiche Coping-Strategien…**
  - **Abwertung (sich, andere, die Situation)**
  - **Passive Verhaltensweisen**
  - **Psychologische Spiele**
  - **Symbiotische Beziehungsgestaltung**
- **Erkennen von Vitalitätsfaktoren von Organisationen**
- **ER-Stärkung**
- **Enttrübung**
- **Erkennen verdeckter Transaktionen**
- **Bewusstheit über intra- und interpsychische Dynamiken**

© 2009

Ziel der Unterstützung der Resilienzentwicklung

Berater/Beratersystem unterstützt **in Richtung...**

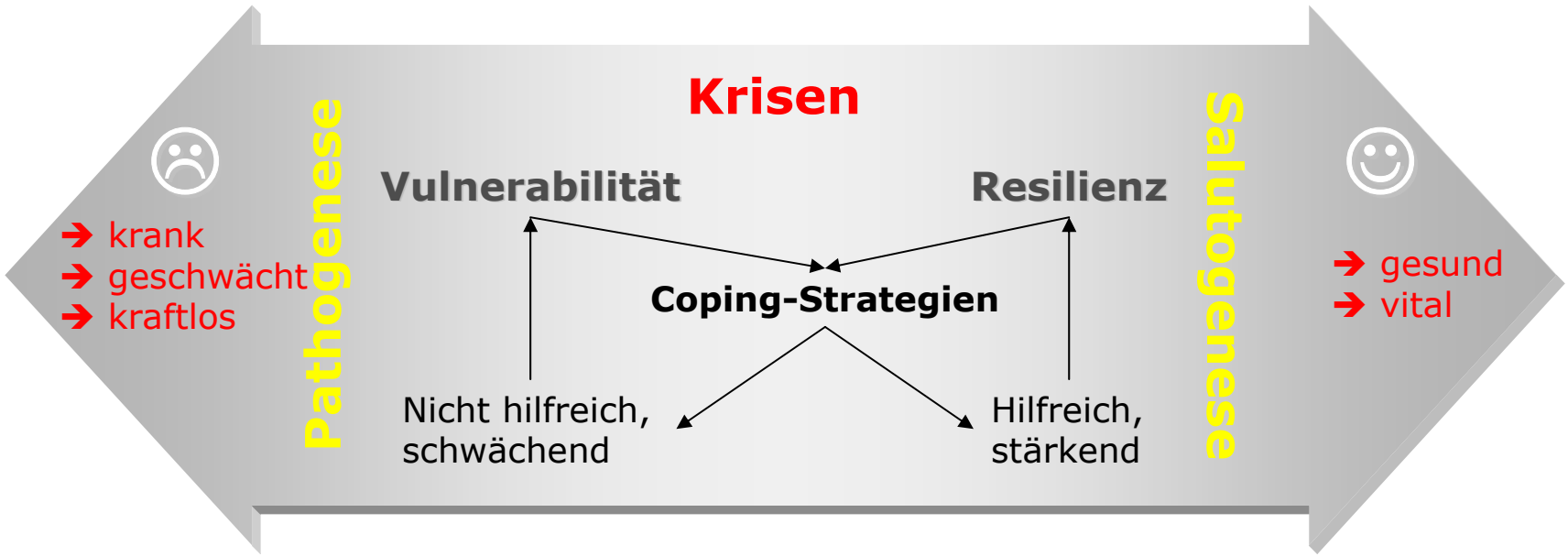


- **Bewusstheit über nicht hilfreiche Coping-Strategien...**
  - **Abwertung (sich, andere, die Situation)**
  - **Passive Verhaltensweisen**
  - **Psychologische Spiele**
  - **Symbiotische Beziehungsgestaltung**
- **Erkennen von Vitalitätsfaktoren von Organisationen**
- **ER-Stärkung**
- **Enttrübung**
- **Erkennen verdeckter Transaktionen**
- **Bewusstheit über intra- und interpsychische Dynamiken**

- **Unterstützung bei der Entwicklung hilfreicher Coping-Strategien**
  - Bewusstheit →
  - Spontaneität → → → → → **Ziel: Autonomie**
  - Intimität/Kontakt →

© 2009

Resilienz und Salutogenese



© 2009

Grundgedanken der Salutogenese nach Antonovsky

- Der Medizinsoziologe Aaron Antonowski interessierte sich für die Frage: „Wie entsteht Gesundheit" („Salus") im Gegensatz zur Frage „Wie entsteht Krankheit? "("Pathologie")
- Beobachtung an ehemaligen KZ-Häftlingen: Unter Einfluss derselben schlimmen Stressoren erlitten die einen körperliche und psychische Schäden, die anderen gingen heil oder sogar gestärkt daraus hervor. Antonovsky forschte nach Bedingungen, die dies ermöglichen
- Krankheit und Gesundheit sind nicht einfach als Gegensätze, sondern als Pole auf einem Kontinuum zu verstehen. Im Laufe des Lebens bewegen wir uns mal in die eine, mal in die andere Richtung. So sind wir mal mehr, mal weniger gesund bzw. krank
- Entscheidend ist, über welche Fähigkeiten der Stress-Bewältigung wir dabei verfügen: gute Stressbewältigung bewirkt, dass wir eine Bewegung in Richtung Krankheitspool vermeiden oder ermöglicht sogar eine Bewegung in Richtung Gesundheitspol
- Für die Fähigkeit der Stress-Bewältigung ist der sogenannte **„sense of coherence"**, der logische Zusammenhang und die Nachvollziehbarkeit des Erlebten entscheidend. Dieser besteht aus drei Komponenten:
  - **Verstehbarkeit** (Comprehensibility)
  - **Handhabbarkeit** (Manageability)
  - **Sinnhaftigkeit** (Meaningfullness)

  ➔ Wenn ich eine Situation verstehen kann, kann ich besser mit ihr umgehen bzw. sie handhaben und dadurch entdecke ich u.U. ihre Sinnhaftigkeit
- Förderung und Stärkung dieser drei Komponenten bewirken die Stärkung des Potentials zur Stress-Bewältigung und damit Förderung psychisch-physischer Gesundheit

© 2009

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen
Balling, R. (2008): Unveröffentlichtes Handout

„Sense of Coherence" in Systemen

Bezugsrahmen

Verstehbarkeit

- gute Prognosesysteme
- gute Landkarten für den Umgang mit Dilemmata
- Selbstreflexionsinseln in der Organisation
- lernende Organisation
- systemisches Denken (Autopoiese, Wechselwirkungen)

Handhabbarkeit

- Stabile + flexible Strukturen
- Management-TEAM
- stabiler + souveräner BR
- PE/OE mit Einfluss
- gute Alarmmelder im Markt
- gelebter Unterschied zwischen Problemen – und unangenehmen Zuständen
- Erlaubnis für Emotionen

Sinnhaftigkeit

- attraktive Vision und Mission
- gelebte Werte/ Ethik
- erlebte Bedeutung des Einzelnen
- MA-Bindung

© 2009

„Sense of Coherence" von Personen

Bezugsrahmen

Verstehbarkeit

- gute Landkarten für intra- und interpsychische Dynamiken
- Selbstreflexions- und Lernfähigkeit
- Prognosefähigkeit

Handhabbarkeit

- gute persönliche Balance aus Transformation und Homöostase
- Unterscheidung zwischen Problemen und unangenehmen Zuständen
- Erlaubnis für Emotionen
- Ausloten persönlicher Grenzen
- Bewusstheit über eigene Fähigkeiten + Ressourcen

Sinnhaftigkeit

- attraktive persönliche Vision + Ziele
- persönliche Werte/ Ethik
- Reflexion eigener Lebensthemen/Skript und Herausforderungen

© 2009

Wozu Krisen gut sind: das Wohl und Wehe...

- "Ich finde, »Krise« ist geradezu zum Lieblingswort der Zeit geworden. Es wird gebraucht wie die Hostie einer Pseudoreligion." (Norbert Blüm, Unverblümtes von Norbert Blüm)
- "Ich suche nicht nach Krisen, aber ich habe auch keine Angst vor Krisen." (Frank-Walter Steinmeier, Stern Nr. 12/2009 vom 12. März 2009, S. 44)
- "Krisen sind notwendig im Leben für das Wachstum. Das ist ihre schöne Seite. Sie sind nicht nur schmerzlich und anstrengend." (Jürg Willi, Stuttgarter Zeitung Nr. 92/2007 vom 21. April 2007, S. 47)
- "Bedeutende Erfolge sind auch die Ergebnisse überwundener Krisen." (Hans Arndt, Im Visier, Leuchtspuren, Albert Langen und Georg Müller Verlag München, 1959)
- "Akzeptiere ich, dass jede Krise eine Chance ist, dann nehme ich ihr ein großes Stück Macht über mich." (Nina Ruge, Alverde, Ausgabe Juli 2008, S. 21)
- "Schwierigkeiten, Niederlagen und Krisen bekommt jeder von uns auf seinem Lebensweg serviert. Ich sehe sie als Trainingseinheiten, die mir helfen, innerlich zu wachsen. Denn meistens erkenne ich im Nachhinein, dass ich damit stärker, klarer und reifer geworden bin." (Nina Ruge, Alverde, Ausgabe Juli 2008, S. 21)

© 2009

Vgl. http://de.wikiquote.org/wiki/Krise; 13.05.2009

Literatur

- Battmann, W.; Warnke, K. (2009): resilient.de. http://www.resilient.de/info.htm, 05.05.2009
- Caplan, N.; Choy, M. H.; Whitmore, J. K. (1994): Children of the Boat People: A Study of Educational Success. Ann Arbor: University of Michigan Press
- Claßen, M.: Change Management aktiv gestalten: Personalmanager als Architekten des Wandels. Köln: Luchterhand, 2008
- Glasl, F. (2009): Krise und Katharsis – gibt es Licht am Ende des Tunnels? Galaxien – Essays. In: http://www.kulturforumberlin.at/content/view/1456/131/, 05.05.2009
- Hennies, M. O. E. (2003): Allgemeine Volkswirtschaftslehre für Betriebswirte 3: Geld, Konjunktur, Außenwirtschaft, Wirtschaftswachstum und Verteilung: Band 3 Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Mai, J. (2009): Stehauf-Menschen – Sind Sie resilient? In: http://karrierebibel.de/stehauf-menschen-–-sind-sie-resilient/, 07.05.2009
- Nefiodow, L.A. (2001): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovation. Sankt Augustin: Rhein-Sieg
- Opp, G.; Fingerle, M. (Hg.) (2007): Was Kinder stärkt: Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. München: Ernst Reinhardt
- Rampe, M.: Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke Knaur Verlag, ISBN 3-426-87260-9
- o.V. (2009): Forschungsprojekte zur Resilienzförderung.. http://www.r-k-f.de/forschungsdokumentation/projekt.php?hSession=&pIdent=304; 12.05.2009
- Rutter, M. (2000): Resilience reconsidered: Conceptual considerations, empirical findings, and policy implications. In: Shonkoff, J.P./Meisels, S.J. (Hrsg.): Handbook of early childhood intervention. Cambridge: Cambridge University Press; S. 651-682
- Schubert, K.; Klein (2006): Das Politiklexikon. 4., aktualisierte Auflage. Bonn: Dietz
- Welter-Enderlin, R.; Hildenbrand, B. (Hrsg.) (2008): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl Auer
- Werner, E.E. (2000): Protective factors and individual resilience. In: Shonkoff, J.P./Meisels, S.J. (Hrsg.): Handbook of early childhood intervention. Cambridge: Cambridge University Press; S. 115-132
- Wustmann, C. (2004): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beiträge zur Bildungsqualität. Herausgegeben von Wassilios E. Fthenakis. Weinheim und Basel: Beltz
- Wustmann, C. (2009): Resilienz. In: ifp, Staatsinstitut für Frühpädagogik. http://www.ifp.bayern.de/veroeffentlichungen/infodienst/wustmann-resilienz.html, 07.05.2009
- Welter-Enderlin/Hildenbrand (Hg.) (2006): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl Auer

© 2009

Die Nudelkrise

Im Rahmen der EWG-Verhandlungen haben sich auf dem Gebiet der Teigwarenproduktion zwischen Deutschland und Frankreich schwerwiegende Differenzen ergeben. Um einem endgültigen Scheitern der Gespräche zuvorzukommen, hat vor drei Tagen eine erregte Bundestagsdebatte stattgefunden. Herr Ministerialdirigent Dr.Walter Klöbitz vom Bundeswirtschaftsministerium erörterte die Frage "Gefährdet die deutsche Nudel den Zusammenhalt der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft?"

Herr Präsident, meine verehrten Damen und Herren, die deutsche Nudel (Beifall)... die deutsche Nudel ist in den Mittelpunkt des Weltinteresses gerückt, seit die Bundesrepublik mehr Rohnudelmasse vernudelt als England und Frankreich zusammen. In der bevorstehenden Ministerratssitzung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft muss sich die qualitative Überlegenheit der deutschen Breitbandnudel erweisen, oder wir gehen einer Nudelkrise unvorstellbaren Ausmaßes entgegen (Beifall). In diesem Zusammenhang bringe ich mein Bedauern über eine Pressemeldung zum Ausdruck. Ich habe in meinem letzten Gespräch mit dem französischen Staatspräsidenten nichts geäußert von einem breiten Angebot an unzureichenden Nudeln, sondern von einem unzureichenden Angebot an breiten Nudeln.

Es ist beschämend, dass gerade die linksintellektuelle studentische Jugend an der Nudelfrage völlig vorbeidiskutiert. Weiß man denn in Kommundardenkreisen überhaupt, welche entscheidende Rolle die Krausbandnudel im politischen Bewusstsein des deutschen Volkes spielt? Das linksintellektuelle Unbehagen an der stürmischen Entwicklung der deutschen Teigwarenindustrie (Beifall) kann uns nicht hindern, in der Arbeit fortzufahren, unbeirrt, nüchtern und nudelbewusst.

In diesen Tagen wird sich wohl entscheiden, ob die Koalition an der Nudel zerbricht, oder ob sich neue gemeinsame Impulse an ihr entzünden. Ich kenne keine linke und keine rechte Nudel - (Beifall) es gibt nur eine - deutsche -Nudel! (anhaltender Beifall)

© 2009