

---

## Krisen im beruflichen Kontext

Auch Unternehmen und deren Mitarbeiter durchlaufen verschiedene Entwicklungskrisen, von der Firmengründung, über die Expansion oder Rationalisierung bis hin zur Abwicklung des Unternehmens. Jede Phase birgt besondere Herausforderungen und Lernerfahrungen, denen man sich bewusst werden sollte, um sie so für sich nutzbar zu machen.

Im Folgenden sehen wir uns die verschiedenen Arten von Krisen, die im beruflichen Kontext auftreten können, einmal etwas genauer an. Man kann Krisen dort einteilen in:

- Entwicklungskrisen
- Akute Belastungskrisen
- Chronische Belastungskrisen

### Berufliche Entwicklungskrisen

Der berufliche Werdegang eines Menschen kann verschiedene Anlässe für Entwicklungskrisen mit sich bringen. Sie gehören zur Reifung eines Menschen dazu. Er durchläuft hierbei wichtige Lernprozesse. Hier eine Übersicht über typische Entwicklungskrisen, die uns im beruflichen Kontext begegnen können.

Entwicklungskrisen in beruflichen Übergangszeiten	
Krisen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ausbildung, Studium</li><li>▪ Berufseinstieg</li><li>▪ Umschulungen</li><li>▪ Wechsel auf eine neue Position</li><li>▪ Beförderung und Karriere</li><li>▪ Übernahme von Führung</li><li>▪ Übergang ins Rentenalter</li></ul>
Beispiele für Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Veränderungen akzeptieren</li><li>▪ Neue Fertigkeiten erwerben</li><li>▪ Eigene Talente entdecken</li><li>▪ Potenziale ausleben</li><li>▪ Neue Einstellungen und Haltungen entwickeln</li><li>▪ Übernahme von Verantwortung</li><li>▪ Lernen sich selbst zu versorgen</li></ul>

### Akute Belastungskrisen

Neben den Entwicklungskrisen gibt es akute Belastungskrisen. Sie treten häufig durch unerwartete, plötzliche Ereignisse auf, wie z. B. durch Unfälle, Krankheiten, Trennungen, Wirtschaftskrisen, aber auch durch positive Ereignisse, wie eine

Heirat, die Geburt eines Kindes, einen Lottogewinn, berufliche Erfolge oder eine Beförderung. Positive Ereignisse werden oft unterschätzt, obgleich auch sie uns oft vor neue und große Herausforderungen stellen.

<b>Akute Belastungskrisen im beruflichen Kontext</b>	
Krisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temporärer Zeitdruck</li> <li>▪ Vertretung einer kranken Kollegin</li> <li>▪ Akute Konflikte und Streit</li> <li>▪ Auftauchen von Problemen im Projekt</li> <li>▪ Plötzliche Kündigung</li> <li>▪ Beförderung</li> </ul>
Beispiele für Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung, Flexibilität</li> <li>▪ Nach Entlastung suchen</li> <li>▪ Kommunikation, in Kontakt gehen</li> <li>▪ Aushandlungsprozesse anregen</li> <li>▪ Arbeitsorganisation ändern</li> <li>▪ Neue Ziele entwickeln</li> </ul>

### **Chronische Belastungskrisen**

Chronische Belastungskrisen entstehen, wenn wir einer Überforderung für einen längeren Zeitraum ausgesetzt sind. Zu Beginn empfindet man die Belastungssituation noch nicht als Krise. Erst nach und nach wird es einem zu viel. Man beginnt körperlich und mental unter der Situation zu leiden und ist eines Tages schlicht überfordert. Oft kommen dann mehrere Belastungen zusammen. Es entsteht das Gefühl, die Situation nicht mehr mit eigenen Mitteln und Fertigkeiten meistern zu können. Manchmal genügt dann nur noch ein Tropfen, um das Fass endgültig zum Überlaufen zu bringen.

<b>Chronische Belastungskrisen im beruflichen Kontext</b>	
Krisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lange Arbeitslosigkeit</li> <li>▪ Schwelende Konflikte, Mobbing</li> <li>▪ Hohe Leistungsanforderungen, Druck</li> <li>▪ Doppelbelastung Familie und Beruf</li> <li>▪ Chronische Krankheiten, Süchte, psychische Probleme</li> </ul>
Beispiele für Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfe annehmen, Scham überwinden</li> <li>▪ Tabuthemen ansprechen</li> <li>▪ Alte Ziele, Gewohnheiten aufgeben</li> <li>▪ Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel</li> </ul>

---

# Resilienz entwickelt sich ein Leben lang

Der Grad an Resilienz ist nicht in Stein gemeißelt; er unterliegt im Laufe der Zeit Schwankungen. So können Menschen, die als Jugendliche Problemsituationen erfolgreich überstanden haben, durch spätere Krisen völlig aus der Bahn geworfen werden. Firmen, die in ihren Gründungsjahren sehr resiliente Eigenschaften besaßen, können im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen und Umstrukturierungen nach und nach an Resilienz verlieren.

Forschungsergebnisse haben auch gezeigt, dass Menschen, die zunächst mit Krisen in ihrer Kindheit und Jugend nur schwer zurechtkamen, an späteren Krisen im Erwachsenenalter quasi »nachreifen« konnten, also im Laufe der Zeit mehr Widerstandsfähigkeit entwickelten. So definiert Ann S. Masten, eine amerikanische Professorin für Kinderpsychologie, Resilienz denn auch »als einen Prozess und die Fähigkeit, eine erfolgreiche Anpassung vorzunehmen«.

Ebenso können Organisationen durch resilienzfördernde Maßnahmen an Stabilität und Widerstandskraft dazu gewinnen. Resilienzförderung steht also für einen lebenslangen Lern- und Anpassungsprozess.

## Auf einen Blick: Das Phänomen Resilienz

- Resilienz ist das Immunsystem unserer Psyche, das uns beim Umgang mit Stress, Belastungen und Krisen unterstützt.
- Je resilienter man ist, desto besser kann man mit widrigen Umständen und Krisen umgehen. Resiliente Menschen und Organisationen nutzen solche Situationen, um noch stärker zu werden.
- Die Forschung hat im Laufe der Zeit Faktoren identifiziert, die förderlich für Resilienz sind. Sie können in Menschen oder Organisationen selbst begründet sein (innere Schutzfaktoren) oder von außen einwirken (äußere Schutzfaktoren).
- Krisen gehören zu unser aller Leben. Sie lassen uns stärker werden und uns reifen. Haben wir sie bewältigt, steigt unsere Resilienz.

---

# Resilienz als Wirtschaftsfaktor

Nur eine widerstandsfähige, flexible und anpassungsfähige Organisation kann auf Dauer in unserer schnelllebigen Zeit überleben. Resilienz spielt daher auch in Unternehmen eine immer größere Rolle.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum Unternehmen umdenken sollten,
- welche wichtigen Erkenntnisse die Resilienzforschung für Firmen bereithält,
- warum Resilienzförderung die Existenz von Unternehmen sichern kann.

---

## Unternehmen im Wandel

Wurde das Phänomen Resilienz zunächst in der Entwicklungspsychologie und Pädagogik intensiv erforscht, so beschäftigen sich seit den 1990er Jahren immer mehr Wissenschaftler mit der Frage, welche Bedeutung Resilienz für Unternehmen und die Wirtschaft hat. Die Gründe hierfür sind zum einen die veränderten Arbeitsverhältnisse in einer immer stärker vernetzten und globalisierten Wirtschaft und zum anderen die Zunahme an Krisen und Veränderungsprozessen:

- Informationstechnologien prägen einen immer schnelleren und dichten Arbeitsrhythmus. Viele Mitarbeiter spüren, dass sie dem steigenden Leistungsdruck und der Komplexität ihrer Aufgaben nicht mehr gewachsen sind.
- Restrukturierungsmaßnahmen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die neue Regel. Unternehmen und Mitarbeiter sind einem permanenten Anpassungs- und Veränderungsprozess ausgesetzt.
- Das Streben nach immer mehr Wachstum und Effizienz, die fortschreitende Globalisierung und ein immer komplexeres Marktgeschehen lassen Organisationen und Mitarbeiter an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen.
- Die Wirtschaft beklagt die Unberechenbarkeit und Unplanbarkeit von Ereignissen und den damit verbundenen Verlust an Kontrolle. Fast jeden Tag

berichten Medien über Unternehmens-, Wirtschafts-, Finanz- und Staatskrisen.

Um die genannten Probleme auf den Punkt zu bringen, sprechen Wissenschaftler und Experten heute von der sog. VUCA-World oder auch dem VUCA-Environment.



Unsere heutige Arbeitswelt (Bild: Trueffelpix/Fotolia)

## Überleben in der VUCA-Welt

Das Akronym VUCA wurde Ende der 1990er Jahre vom US Army War College eingeführt und steht für:

<b>V</b> olatile	unberechenbar, sprunghaft, flüchtig
<b>U</b> ncertain	unsicher, ungewiss
<b>C</b> omplex	komplex, verzweigt, vielschichtig
<b>A</b> mbiguous	viel-, doppel-, mehrdeutig, unklar