

---

# 1 ALLGEMEINES ZU PSYCHOSOZIALEN KRISEN

## 1.1 Definition von Krise

„Unter psychosozialen Krisen verstehen wir in Anlehnung an die Überlegungen von Caplan (1964) und Cullberg (1978) jenen Verlust des seelischen Gleichgewichtes, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen oder Lebensumständen konfrontiert wird, die er im betreffenden Augenblick nicht bewältigen kann, weil sie von Art und Ausmaß her seine durch frühere Erfahrungen erworbenen Fähigkeiten und erprobten Hilfsmittel zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder zur Bewältigung seiner Lebenssituation überfordern.“ (Sonneck 2000, S. 15)

Mit anderen Worten: Eine Krise ist ein inneres Geschehen, durch das eine Person zu der Überzeugung kommt, dass alle Möglichkeiten zur Bewältigung erschöpft sind.

Krisenintervention dient der kurzfristigen Unterstützung einer Person dahin gehend, dass die Bewältigungsmöglichkeiten der Person und damit ihre Handlungsfähigkeit wieder hergestellt werden. Eine Grundannahme ist dabei, dass die betroffene Person psychisch gesund ist und somit über genügend Bewältigungsmechanismen verfügt. Darin liegt schließlich auch die Unterscheidung von der Psychotherapie.

## 1.2 Arten von Krisen

Jeder Mensch wird im Laufe seines Lebens mit krisenhaften Ereignissen konfrontiert. Es gibt kritische Situationen, auf die wir Einfluss nehmen können, während andere sich unserem Einflussbereich entziehen. Man kann verschiedene Arten von Krisen unterscheiden:

- **Entwicklungs- oder Veränderungskrisen:** Die Ursache liegt in der natürlichen Entwicklung begründet (z. B. Pubertät). Jeder ist davon betroffen, die Bewältigung ist individuell. (Caplan 1964)
- **Soziale Krisen:** Situationen, in denen eine Gruppe von Personen nicht mehr in der Lage ist, gemeinsame Probleme zu lösen (z. B. wirtschaftlich schlechte Zeiten, die eine hohe Arbeitslosigkeit bedingen).

- **Traumatische Krisen:** Tod, drohender Tod, Lebensgefährdung, schwere Verletzung/Erkrankung naher Bezugspersonen bzw. das Miterleben von Tod, drohendem Tod oder schwerer Verletzung/Erkrankung anderer Personen, eigene schwere Verletzung/Erkrankung. (Cullberg 1978)

### **Belastungen, die zu Krisen führen können**

Auslöser von Krisen sind vielfältig, und auch die damit einhergehenden Belastungen sind unterschiedlich. So gibt es z. B. Belastungen, die Individuen (auf unterschiedlichen Ebenen) betreffen, und andererseits Belastungen, denen ganze Gruppen und Gesellschaften ausgesetzt sind.

- **Katastrophenbelastungen:** Verfolgungen, Kriege, Naturgewalten
- **Körperliche Belastungen:** chronische Erkrankungen, Klimakterium etc.
- **Psychische Belastungen:** seelische Konflikte
- **Soziale Belastungen:** Scheidung, längere Arbeitslosigkeit etc.

### **Entwicklung einer Krise**

Ob ein Ereignis sich tatsächlich zu einer Krise entwickelt, hängt von fünf Faktoren ab. Diese Faktoren spiegeln unsere Individualität wider. (Sonneck 2000, S. 18)

- Krisenanlass
- Subjektive Bedeutung für den Betroffenen
- Krisenanfälligkeit
- Reaktion der Umwelt
- Krisenverlauf

In der Praxis haben sich für uns zwei weitere Faktoren gezeigt:

- Möglichkeiten der Hilfestellung für Betroffene
- Soziale Integration

Diese Faktoren bestimmen, ob eine Krise Anlass zu intensivem Wandel und zu innerem Wachstum ist oder zur Katastrophe wird, die letztlich die Existenz gefährden kann.

## 1.3 Verlauf von Krisen

Die Verarbeitung von Krisen verläuft unterschiedlich und steht mit der Art der Krise in Zusammenhang. Wenn man die Art der Krise definiert hat und sich auf den Verlauf einstellt, ist man – als Führungskraft, Angehöriger, Freund etc. – in der Lage, Betroffene ideal zu unterstützen.

### **Traumatische Krisen und soziale Krisen**

Krisen zeichnen sich meistens nicht ab, sondern treten plötzlich und ohne Vorzeichen auf. Gerade deshalb ist es vor allem am Anfang wichtig, die Schockphase als solche zu erkennen und Betroffenen Zeit zu geben, langsam den Prozess der Verarbeitung zu beginnen. (Cullberg 1978)

- Schockphase (Toben, Rückzug)
- Reaktionsphase (Veränderungen, Medikation, Fixierungsgefahr)
- Bearbeitungsphase (Lösung vom Trauma, neue Interessen, Pläne)
- Neuorientierung (Selbstwertgefühl, neue Beziehungen)

Traumatische ebenso wie soziale Krisen laufen in diesen 4 Phasen ab. Soziale Krisen haben einen längeren zeitlichen Verlauf, weil ein ganzes soziales System (mehrere Personen) betroffen ist. Die Symptome der Phasen sind so vielfältig wie die Anzahl der betroffenen Personen.

### **Entwicklungs- oder Veränderungskrisen**

Entwicklungs- oder Veränderungskrisen bilden sich innerhalb von Tagen bis Wochen und treffen alle Menschen im Laufe ihres Lebens. Die Entwicklung zur Krise, deren Ausmaße und die dabei auftretenden Symptome sind von den oben beschriebenen Faktoren abhängig. Der Verlauf ist für Betroffene derselbe (Caplan 1964):

- Konfrontation (Problemlösungsstrategien bleiben erfolglos)
- Erleben als Versagen (Selbstwert sinkt, Anspannung nimmt zu)
- Mobilisierung (Einsatz aller Mittel: Bewältigung oder Rückzug)

Gelingt die Mobilisierung nicht, so kommt es zum **Vollbild der Krise**. Dies äußert sich in unerträglicher Spannung (= *Cave*), die von außen eventuell nicht sichtbar ist. Auch ziellose Handlungen wie Schreien, Toben oder Suizidhandlungen können die Folge sein.

## 1.4 Mögliche Reaktionen nach einer Krise

Auch wenn das belastende Ereignis bzw. die Krise vorbei und der berufliche Alltag wieder eingekehrt ist, kann es unmittelbar oder später zu emotionalen und körperlichen Reaktionen kommen. Unter Umständen dauert es aber auch Wochen, Monate und in seltenen Fällen sogar Jahre, bis sich Reaktionen auf ein belastendes Erlebnis zeigen. Wichtig ist daher, dass Sie, sollten Sie Veränderungen an einem Mitarbeiter oder an sich selbst, so Sie von der Krise betroffen waren, wahrnehmen, an eine mögliche Reaktion auf ein kritisches Ereignis denken.

### Wie können Sie Mitarbeiter nach einer Krise unterstützen?

- Nehmen Sie sich Zeit für den betroffenen Mitarbeiter. Führen Sie immer wieder Gespräche mit ihm, in denen Sie das Ereignis selbst ebenso wie das Befinden des Mitarbeiters ansprechen. Es fällt Nicht-Betroffenen oft schwer, das Erlebte direkt anzusprechen, vor allem, wenn es sich um einen besonders tragischen Vorfall handelt. Dabei zeigen sich irrtümliche Denkweisen wie: „Es wird weggehen, wenn man darüber nicht spricht!“, oder „Nur nichts aufrühren, was schon vergessen ist!“. Gewöhnlicherweise liegt man mit dieser Denkweise falsch. Über belastende Erlebnisse zu sprechen hilft, diese zu verarbeiten:
- Bieten Sie dem Mitarbeiter Hilfe und Unterstützung an.
- Hören Sie zu und zeigen Sie Verständnis.
- Gönnen Sie dem Team bzw. dem Mitarbeiter nach Möglichkeit Ruhepausen. Achten Sie aber gleichzeitig auch darauf, dass Mitarbeiter aktiv bleiben. Es ist wichtig, ein angemessenes Verhältnis zwischen einer Übertragung der Verantwortung und einer Enthebung von derselben zu finden.
- Vermeiden Sie im Gespräch Aussagen wie: „Da haben Sie aber noch mal Glück gehabt!“, „Das ist Schicksal, da kann man nichts machen“, oder „Das wird schon wieder!“

Häufig stellen sich Führungskräfte nach belastenden Ereignissen die Frage: **Worauf muss ich jetzt bei meinen Mitarbeitern besonders achten?**

Grundsätzlich gilt: Achten Sie auf alle Veränderungen im Verhalten und in der Leistung Ihrer Mitarbeiter. Manche Reaktionen sind klar einem negativen Ereignis zuordenbar, andere dagegen sind nur schwer damit in Verbindung zu bringen. Es gilt zu bedenken, dass

nicht unbedingt unmittelbar betroffene Mitarbeiter die stärksten Reaktionen zeigen.

Wie sich ein belastendes Ereignis auswirkt und wie es verarbeitet wird, hängt von vielen Faktoren ab. Sie als Führungskraft kennen Ihre Mitarbeiter und deren Lebenssituation und können mögliche Stressreaktionen einordnen. Ein unangenehmes Ereignis kann in Mitarbeitern unangenehme Erinnerungen an ein anderes, möglicherweise lange zurückliegendes Erlebnis auslösen, das schlecht verarbeitet wurde. Der Mitarbeiter erlebt in diesem Fall seine eigene, zurückliegende Krise erneut und zeigt auch entsprechend starke Symptome (z. B. Leistungsabfall, Konzentrationsmangel, Ungeduld, Aggressivität, Trauer).

Es gibt einige Fragen, die Ihnen dabei hilfreich sein werden, betroffene Mitarbeiter als solche zu erkennen:

- Wie sieht die familiäre Lebenssituation des Mitarbeiters aus? Ist er allein stehend? Lebt er in einer funktionierenden Partnerschaft? Ist er geschieden?
- Wie ist es um sein soziales Umfeld bestellt?
- Wie ist die seelische und körperliche Verfassung des Mitarbeiters? Gibt es aktuelle Belastungen in seinem Leben?
- Wie geht der Mitarbeiter im Allgemeinen mit Belastungen um? Wie stressresistent ist er?
- Ist das belastende Erlebnis bei einem Mitarbeiter wiederholt aufgetreten (Verlust des Arbeitsplatzes, Banküberfall, Tod eines Kollegen/Vorgesetzten)?
- Welche Belastungen hatte der Mitarbeiter in der Vergangenheit zu bewältigen (Tod von nahe stehenden Personen, Verluste, Unfälle oder Verletzungen, Banküberfall, Bedrohung des eigenen Lebens)?

**Zusammenfassend gilt:** Je besser die soziale Integration, je selbstsicherer eine Person ist und je weniger Belastungen im vorangehenden Zeitraum aufgetreten sind, desto besser wird der Betroffene mit einer eintretenden Krise umgehen können. Verlassen Sie sich als Führungskraft auf ihre Erfahrung. In den meisten Fällen können Sie die Reaktion einzelner Mitarbeiter auf eine Krise korrekt vorhersagen.

**Das folgende Fallbeispiel verdeutlicht, inwieweit sich belastende Lebensumstände erschwerend auf die Verarbeitung einer Krise auswirken können:**

Nach einem Banküberfall auf eine Zweigstelle mit rund 20 Mitarbeitern wurden diese von drei Psychologen betreut. Über eine Woche später meldete sich eine Angestellte der Filiale, die nach dem Überfall eine Betreuung abgelehnt hatte, bei einer der Psychologen. Obwohl sie selbst den Banküberfall nicht mit angesehen, sondern nur einen maskierten Täter gesehen hatte, ließ sie sich zwei Tage nach dem Ereignis krankschreiben. Es ging ihr im Schalterdienst nicht gut, sie brach häufig in Tränen aus und hatte das Gefühl, körperlich und seelisch zu diesem Zeitpunkt nicht in der Lage zu sein, die Arbeit ausführen zu können. Im Gespräch ergab sich, dass sie seit einem Monat immer wieder zu Untersuchungen ins Spital musste und bis zum betreffenden Zeitpunkt noch keine Ursache für ihre Unterleibs- und Nierenschmerzen gefunden worden war. Sie schilderte ferner ihre Beziehung zu einem gewalttätigen Mann, aus der sie sich nach drei Jahren mühevoll hatte lösen können. Dies lag nur wenige Monate zurück. Die Bankangestellte hatte mit niemandem darüber gesprochen, und der Druck, unter dem sie stand, war deutlich spürbar. Das Erlebte – körperliche Misshandlungen und Psychoterror – war noch nicht aufgearbeitet und wirkte noch nach, sodass Frau R. nicht in der Lage war, den Überfall ohne fremde Hilfe zu verarbeiten. Sie wurde an eine Psychotherapeutin verwiesen.

Auf Krisen reagiert jeder Mensch auf eigene Art und Weise. Gleichwohl gibt es Reaktionen, die bei vielen Menschen zu beobachten sind. Nachfolgend sind einige der typischen Reaktionen angeführt.

**Checkliste für Stressreaktionen nach belastenden Ereignissen:**

- Rückzug aus sozialen Kontakten
- Hektik
- Rast- und Ruhelosigkeit
- Gesteigerte Empfindlichkeit („dünnere Haut“)
- Erhöhte Erregbarkeit in Form von Nervosität, Unruhe oder Schreckhaftigkeit

- Erhöhte Reizbarkeit bis hin zu aggressivem Verhalten und Wutausbrüchen
- Ängstlichkeit, Unsicherheit
- Verändertes Weltbild, negative Sicht der Welt
- Misstrauen
- Vermeidungsverhalten (vor allem von Situationen oder Orten, die mit dem belastenden Erlebnis in Verbindung stehen)
- Vermehrter Konsum von Alkohol, Nikotin oder anderen Genussmitteln
- Alpträume und Schlafstörungen
- Veränderungen im Gefühlsausdruck: Gefühlsarmut bzw. Gefühlsausbrüche
- Niedergeschlagenheit
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Schwierigkeiten bei Entscheidungsfindungen
- Körperliche Reaktionen wie Kopf- und Brustschmerzen, Übelkeit und Erbrechen, Schwindel oder erhöhter Blutdruck, welche häufig zu Krankenständen führen

Stressreaktionen können einige Tage andauern und sollten nach maximal vier Wochen wieder abklingen. Andernfalls ist professionelle Hilfe unbedingt anzurufen. In seltenen Fällen treten die oben genannten Stressreaktionen erst nach mehr als vier Wochen auf. Auch dann sollte auf professionelle Unterstützung zurückgegriffen werden.

### **Warum ist es wichtig, nach einem belastenden Ereignis auch langfristig auf Stressreaktionen zu achten?**

Werden seelische und emotionale Belastungen nach einer Krise verdrängt oder bagatellisiert und somit nicht verarbeitet, so bleiben die Erlebnisse sozusagen in Rohform im Gedächtnis gespeichert. Das bedeutet, dass durch bestimmte Reize die Erlebnisse der krisenhaften Situation unverändert wieder wachgerufen werden können – ganz so, als würde die Situation ein weiteres Mal und in Hier-und-Jetzt-Form erlebt werden. Gefühle, Eindrücke und Reaktionen, die während des belastenden Ereignisses durchlebt wurden, werden in unverminderter Stärke wieder präsent und verhindern die Verarbeitung des Geschehenen.

Bleiben Belastungen und Stress nach einer Krise bestehen, so können typische stressbedingte Erkrankungen die Folge sein (siehe Kapitel „Stress und Burnout“).

## 1.5 Studien und Statistiken

### 1.5.1 WHO-Studie, 2000

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und das Internationale Arbeitsamt brachten im Jahr 2000 eine Studie mit dem Titel „Geistige Gesundheit und Arbeit“ heraus, die der seelischen Befindlichkeit am Arbeitsplatz in Europa und Nordamerika auf den Grund ging. Laut Studie leiden in Europa 37 Millionen Personen an beschäftigungsbedingten Depressionen.

#### **Ursachen beschäftigungsbedingter Depressionen**

Das permanente Streben nach größerem Gewinn und die damit verbundene Erhöhung der Produktivität potenzieren den Stress am Arbeitsplatz. Der Vormarsch der Elektronik hat laut Studie zu einer Entmenschlichung der Arbeitsbedingungen geführt. Chronischer Zeitdruck führt in diesem Zusammenhang zu einem Rückgang an persönlichen Kontakten und zwischenmenschlicher Kommunikation.

Allein in Europa schlagen Depressionen bei Arbeitnehmern mit einem Betrag von geschätzten 80 Milliarden US-Dollar zu Buche. Konkret sind zwei Drittel dieser Summe auf unmittelbare Einbußen der Produktivität, das restliche Drittel auf krankheitsbedingte Abwesenheit von Arbeitnehmern zurückzuführen.

Laut WHO gehen weltweit mehr Arbeitstage durch psychischen Stress als aufgrund physischer Ursachen verloren, wobei mit einem weiteren Anstieg in Bezug auf psychische Erkrankungen zu rechnen ist.

### 1.5.2 Europäische Union, Straßburg, 2. Juli 2002

Im Jahr 2002 wurde die erste europaweite Kampagne zur Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress durchgeführt. Sie wurde vom Präsidenten des Europäischen Parlaments und der zuständigen EU-Kommission unterstützt.

- 28 % der Arbeitnehmer in der EU geben an, von arbeitsbedingtem Stress betroffen zu sein.
- Frauen scheinen darunter etwas häufiger zu leiden als Männer.
- Zu den häufigsten Ursachen gehören Mangel an Arbeitsplatzsicherheit, Kontrolle sowie Arbeitsüberlastung.

- Mehr als 50 % der Fehlzeiten werden durch arbeitsbedingten Stress verursacht.
- Es wird angenommen, dass dieses Problem in der EU jährlich mindestens 20 Mrd. € in Form von Fehlzeiten und Krankheitskosten verursacht.

Von Stress am Arbeitsplatz sind in der EU nach Schätzungen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz 40 Millionen Menschen betroffen. Die Auswirkungen auf die Gesundheitssysteme sind erheblich: Schätzungen zufolge sind 16 % der Herz-Kreislauf-Erkrankungen bei Männern und 22 % bei Frauen in der EU auf Stress am Arbeitsplatz zurückzuführen.

### 1.5.3 Fehlzeitenreport AOK (Allgemeine Ortskrankenkassen), Deutschland, 2003

Fehlen Beschäftigte im Betrieb, so liegt dies immer häufiger an psychischen Störungen oder Erkrankungen. Nach Angaben des Fehlzeitenreports 2003 sind psychische Erkrankungen mittlerweile die viert häufigste Ursache für Fehlzeiten in deutschen Unternehmen. Die Zahl der Krankmeldungen insgesamt ist dagegen auch 2002 weiter zurückgegangen. Eine Ursache dafür ist nach Darstellung des Fehlzeitenreports die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Andererseits mache sich die Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung vieler Unternehmen durch geringere Fehlzeiten bezahlt.

Die Zahlen des Fehlzeitenreports belegen aber auch, dass psychisch bedingte Krankheitsfälle kontinuierlich zunehmen. Die Zahl der auf psychische Erkrankung zurückgehenden Krankmeldungen ist bei den der Berechnung zugrunde liegenden Krankmeldungen von knapp elf Millionen AOK-Mitgliedern seit 1994 um 74,4 % gestiegen. Bei den psychischen Erkrankungen dominieren Depressionen und neurotische Erkrankungen, erläutert Christian Vetter, Mitherausgeber des Reports. Dazu gehören beispielsweise Angsterkrankungen, Zwangsstörungen, Reaktionen auf schwere Belastungen und psychosomatische Erkrankungen. Der Anteil psychischer Störungen als Grund für Fehlzeiten schwankt dabei in den einzelnen Branchen erheblich.

#### **Angst um den Arbeitsplatz**

Im Fehlzeitenreport 2003 finden sich auch die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zu den Gründen der niedrigen Krankenstand-

zahlen. Ergebnis: Die Angst um den Arbeitsplatz ist für Mitarbeiter ein wichtiger Grund, sich seltener krankzumelden. Zwei Drittel (65 %) der Beschäftigten befürchteten berufliche Nachteile bei Krankmeldungen. Mehr als die Hälfte der Befragten wartet notfalls das Wochenende ab, um sich zu erholen. Jeder fünfte hat im letzten Jahr zur Genesung auch auf Urlaubstage zurückgegriffen.

#### 1.5.4 Forschungsprojekt Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Deutschland, 2001

Die deutsche Bundesanstalt für Arbeitsmedizin schätzt den Verlust durch krankheitsbedingte Produktionsverluste auf jährlich umgerechnet ca. 45 Milliarden Euro.

- Mehr als vier von fünf Berufstätigen geben an, dass der Stress an ihrem Arbeitsplatz in den letzten fünf Jahren zugenommen hat (Studie des Versicherungsunternehmens UNUM, Deutschland).
- Mehr als zwei Drittel der Befragten fühlten sich gestresst und/oder unter Druck gesetzt.
- 73 % gaben an, dass ihre Leistung durch Stress beeinflusst werde.
- Die Studie zeigt, dass die Kombination von langen Arbeitszeiten und einem autokratischen Führungsstil heute die Hauptursache für Stress am Arbeitsplatz ist.
- Die Befragten gaben an, dass ein kürzerer Arbeitstag und ein verständnisvollerer Chef das Problem zu einem Großteil lösen könnten.
- Laut Studie steigern lange Arbeitstage statt der Effizienz nur die Anzahl der Krankheitstage.
- Die Zahl der mentalen und psychologischen Beschwerden ist in den letzten sieben Jahren laut Studie um 88 %, die aufgrund chronischer Müdigkeit um 40 % gestiegen.

**Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen:** Forschungsprojekt Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2001)

Untergrenze der ermittelten Kosten für körperliche Belastungen	ca. € 48 Mrd.
• direkte Kosten (Krankheitsbehandlung)	ca. € 15 Mrd.
• indirekte Kosten (Verlust an Erwerbsjahren durch Arbeitsunfähigkeit)	ca. € 13 Mrd.

Untergrenze der Kosten für psychische Belastungen	ca. € 24,5 Mrd.
• direkte Kosten (Krankheitsbehandlung)	ca. € 11 Mrd.
• indirekte Kosten (Verlust an Erwerbsjahren durch Arbeitsunfähigkeit)	ca. € 13 Mrd.

- Beide Belastungsarten sind miteinander verschränkt, weshalb die Summen nicht addiert werden können.

Direkte Kosten = Einsparmöglichkeiten für die Krankenkassen (vorsichtige Schätzung: ca. 15 bis 20 Mrd. €)

Indirekte Kosten = Einsparmöglichkeiten für die Betriebe

### 1.5.5 Seco-Studie, Schweiz, 2002

Die durch Stress bedingten Kosten an schweizerischen Arbeitsplätzen werden auf umgerechnet mindestens 2,7 Milliarden Euro geschätzt, wobei diese Kosten nicht in erster Linie bei den 12 % der Befragten liegen, die angeben, unter Stress zu leiden. Vielmehr entstehen diese zur Hauptsache bei der Gruppe derjenigen, die angeben, Stress zu kennen, darunter aber nicht speziell zu leiden (70 % der Befragten, 72 % der durch Stress bedingten Kosten).

Fachleute schätzen, dass ein **Mobbingfall** (Mobbing = systematische Feindseligkeit am Arbeitsplatz) ungefähr ein Jahresgehalt kostet. Daraus müsste folgen, dass sich gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten kein Betrieb Mobbing erlauben kann. Die vom Seco durchgeführte Studie über die Häufigkeit von Mobbing in der Schweiz zeigt ein anderes Bild. Rund 7 % der Befragten fühlen sich als Mobbingopfer oder können nach den wissenschaftlichen Kriterien als solche eingestuft werden. Die Studie kann unter anderem auch aufzeigen, dass ein klarer Zusammenhang zwischen Mobbing und dem Gesundheitszustand der Opfer besteht.

- Durch Mobbing entstehen in der Schweiz Schäden von umgerechnet schätzungsweise 2,7 Milliarden Euro.
- Eine Studie in Deutschland besagt, dass etwa 20 % der Selbstmorde auf das Konto von Mobbingaktivitäten gehen. Für Österreich liegt die Schätzung bei 10 % der Selbstmorde.
- Das Internationale Arbeitsamt in Genf hat eine Studie veröffentlicht, nach der in der Schweiz 4,3 % der Männer und 1,6 % der Frauen Opfer von Gewalt am Arbeitsplatz sind.

In der Schweiz gibt es seit 1998 eine eindeutige juristische Stellungnahme. Das Bundesgericht stellte im Oktober fest, dass eine Führungsperson Mobbing zu verhindern hat und andernfalls ihre Fürsorgepflicht verletzt. Der Nachweis von Mobbing kann auch eine Kündigung wegen mangelnder Leistung hinfällig werden lassen, wobei zu beachten ist, dass die Beweislast beim Betroffenen liegt.

### 1.5.6 Kostenfaktor Angst. Wie Ängste in Unternehmen entstehen

(Winifried Panse & Wolfgang Stegmann, Verlag Moderne Industrie, 1998)

Fast jeder Beschäftigte leidet am Arbeitsplatz unter Ängsten. Bis zu 90 % der Mitarbeiter – quer durch alle Hierarchie-Ebenen – sind laut einer Langzeitstudie an der Fachhochschule Köln davon betroffen. Der volkswirtschaftliche Schaden wird auf jährlich umgerechnet mehr als 51 Milliarden Euro geschätzt. Besonders die Angst vor Autoritätsverlust, Innovationen und Fehlinformationen ist in den vergangenen vier Jahren deutlich gestiegen.

Die Studie „Kostenfaktor Angst“ legt die erschütternde Rechnung der durch Angst verursachten jährlichen Kosten für die Volkswirtschaft:

- ca. € 8 Milliarden Fluktuationskosten
- ca. € 35 Milliarden durch innere Kündigung
- ca. € 10 Milliarden durch arbeitsbedingten Medikamentenkonsum
- ca. € 24 Milliarden durch arbeitsbedingten Alkoholkonsum
- ca. € 15 Milliarden durch Mobbingprozesse
- ca. € 9 Milliarden durch angstverursachte Fehlzeiten

Auch wenn man bei diesen Schätzungen und Berechnungen Schnittmengen berücksichtigen muss, so ist realistisch, dass durch Ängste allein der deutschen Wirtschaft jährlich ein Schaden von umgerechnet über 51 Milliarden Euro entsteht. Daraus geht klar hervor, dass **Angstmanagement kein sozialromantischer Prozess, sondern ein Gebot betrieblicher Ökonomie** ist.

---

## 2 MITARBEITER- UND TEAMFÜHRUNG IN KRISENSITUATIONEN

### 2.1 Veränderungen im Team

Unvorhergesehene Veränderungen, Ereignisse oder Krisensituationen lösen bei Menschen zuerst einmal Betroffenheit und Orientierungsprozesse aus. Je nach persönlicher Bewertung und Erfahrung folgen Reaktionen wie Anpassungsprozesse, Panik, Stressreaktionen oder Traumatisierungen. Auf den Verlauf von Veränderungsprozessen aufgrund unvorhergesehener Ereignisse oder Krisen kann gezielt Einfluss genommen werden, indem die neue Situation konkret definiert und der spezielle Handlungsbedarf daraus abgeleitet und in der Folge umgesetzt wird.

Nicht alle Reaktionen einzelner Menschen auf Veränderungen/Ereignisse/Krisen sind vorhersehbar. Die Zahl unliebsamer Überraschungen lässt sich aber deutlich reduzieren, wenn man vorab folgende Fragen in Betracht zieht:

- Wie viele Mitarbeiter sind von den Veränderungen/den Ereignissen/der Krise direkt betroffen und in welcher Form?
- Wie viele Mitarbeiter sind von den Veränderungen/den Ereignissen/der Krise indirekt betroffen, weil sie mit den Hauptbetroffenen zusammenarbeiten (Schnittstellen) oder auf andere Weise in Verbindung stehen? Wer sind die Hauptbetroffenen, wer die Mitbetroffenen?
- Was konkret könnte/sollte/wird sich für die Mitarbeiter ändern? Wie einschneidend ist die Veränderung/das Ereignis/die Krise aus der subjektiven Sicht der Betroffenen?
- Wie werden die Mitarbeiter voraussichtlich darauf reagieren?

Um die Reaktionen des Teams auf unvorhergesehene Ereignisse abschätzen zu können, ist die zentrale Frage zu beantworten, wie einschneidend das jeweilige Ereignis für die direkt Betroffenen ist. Denn natürlich ist es ein großer Unterschied, ob Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz oder ihr Leben bedroht sehen, ob es sich um ein vorübergehendes Ereignis (z. B. harmloser Unfall, neue Kollegen) oder aber um eine

lang andauernde Veränderung (z. B. Krankheit, Umstrukturierung) handelt.

Von großer Wichtigkeit ist in diesem Zusammenhang die Bewusstmachung dessen, dass hierbei nicht die Bewertung der Veränderungen durch die Führungskraft entscheidend ist, sondern vielmehr die der Betroffenen. Ihr eigener Maßstab ist hier nur zweitrangig, und der Ihrer Mitarbeiter wird mit großer Wahrscheinlichkeit ein anderer sein. Denn die Reaktion auf Veränderungen ist maßgeblich vom jeweiligen Selbstvertrauen und Lebensmut abhängig.

## 2.2 Aufgaben von Führungskräften

Müsste man eine Faustregel über Führung in Krisensituationen aufstellen, so könnte diese lauten:

**Je größer die Krise ist, desto straffer und direkter sollte die Führung sein!**

Einzelpersonen und Teams in krisenhaften Situationen sind in ihrer Denk- und Wahrnehmungsfähigkeit oft eingeschränkt und fühlen sich von Gefühlen geradezu überschwemmt. Es kann zu irrationalen Reaktionen kommen. Mitarbeiter, die normalerweise selbständig, verlässlich und zielgerichtet agieren, können diese Fähigkeiten aufgrund einer Krise unter Umständen kurzfristig nicht aktivieren. Krisen führen bei manchen Personen aber auch zu Höchstleistungen.

In solchen Situationen ist es sinnvoll, wenn der Vorgesetzte den situativ bedingten Verlust an Fähigkeiten seiner Mitarbeiter durch klare Anweisungen und Richtlinien kompensiert und damit langsam die Selbstorganisation der Mitarbeiter wiederherstellt. Es ist ausgesprochen wichtig, dass Aufgaben und Verantwortungen individuell und der Situation angepasst vergeben werden.

### **Belastbarkeit von Mitarbeitern**

Sie kennen ihre Mitarbeiter und wissen, dass einige in höherem Grade belastbar sind als andere. Sie wissen, wer selbst bei einem vollen Schreibtisch eine weitere Aufgabe übernehmen kann und wer bei einem geringen Arbeitspensum bereits rasch überfordert ist. Die Belastbarkeit ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Die wichtigsten Faktoren sind: