

# PostCorona: Unsicherheit, Angst, Schwächung, Überforderung

Was getan werden kann, um individuelle und organisationale Resilienz zu stärken

**Die Bewältigung der Corona-Pandemie führt zu enormen Stresssituationen, die das gewohnte Maß deutlich übersteigen – bei Menschen und in Organisationen. Der folgende Beitrag zeigt Perspektiven und Wege auf, die helfen können, die Widerstandskraft zu stärken und den „Krisenstress“ besser zu bewältigen.**

Das Corona-Pandemie-Management steigert die vorhandene Belastung im Dienstleistungssektor „Gesundheit und Soziales“ nochmals exorbitant. Die medial kommunizierte Gefahr des Virus erzeugt Angst und Verunsicherung. Angst wirkt hochgradig immunsuppressiv. Verunsicherung verletzt das primäre Bedürfnis nach „Sicherheit und Schutz“. Kränkungen primärer psychischer Grundbedürfnisse, immer mit Stresserleben und negativen Emotionen verbunden, supprimieren das

psychophysische Immunsystem und schwächen Resilienz auf ganzer Linie. Normale Anforderungen werden schnell zu Überforderungen, die mittelfristig zur Dekompensation von Mensch und Organisation führen. Das Gegenteil ist individuelle und organisationale Resilienz.

## 1 Möglichkeiten, individuelle Resilienzen zu aktivieren

### 1.1 Salutogenes Führen

Wechseln Führungskräfte Team oder Abteilung, nehmen sie – so sagt man – den Kranken- beziehungsweise Gesundheitsstand der Mitarbeitenden mit. Das heißt: Führungsstil und -persönlichkeit sind maßgeblich beteiligt, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag „gekränkt“ oder gesundheitlich gestärkt werden.

Salutogen (gesundheitlich stärkend) wirkt Führung, die psychische Grundbedürfnisse authentisch, nicht nur scheinbar, würdigt:

■ Anerkennung drückt sich im re-

spektvollen Umgang, im „Führen auf gleicher Augenhöhe“ aus. Die Haltung ist die des/der Ersten unter seines/ihres Gleichen (primus inter pares).

- Sicherheit und Schutz erleben Mitarbeitende zum Beispiel in eindeutigen, transparenten und begründeten Stellungnahmen, in verbindlichen Entscheidungen, in Verantwortungsübernahme der Führungskraft.
- An- und Verordnungen, die nachvollzogen werden können, befriedigen das Erklärungsbedürfnis und damit das Gefühl gedanklicher Kontrolle, was als Sicherheit erlebt wird.
- Erleben von Selbstbestimmung wird gefördert, wenn Vertrauen in Mitarbeitenden-Kompetenz Spielraum in der Selbstorganisation ermöglicht.
- In Veränderungsprozessen sollten Mitarbeitende Eigeninitiative zeigen dürfen. Das fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit.
- „Wer ein ‚Warum‘ zu leben weiß, kann fast jedes ‚Wie‘ ertragen“, sagt der Dichter und Philosoph Friedrich Nietzsche und nennt damit einen

der stärksten salutogenen Faktoren: Sinnerleben. Seelisch ist Sinn ein inneres Erleben, indem wir etwas von Herzen bejahen. Führung kann Sinnerleben fördern, wenn sie selbst ihr eigenes Tun und Lassen wahrhaft bejaht.

Motivation wirkt ebenfalls salutogen oder pathogen. Arbeitsmotiviert zu sein ist eminent wichtig. Etwas demotiviert zu tun ist, wie dauernd Gas zu geben bei angezogener Handbremse. Grundsätzlich sind Menschen motiviert zu arbeiten. Das Problem ist: sie werden demotiviert durch Missachtung psychischer Grundbedürfnisse. Motivation muß nicht eingepflanzt oder erzeugt werden. Gesund führen heißt, motivieren durch Abbau von Demotivatoren.

Salutogenes Führen wirkt nur so gut, wie salutogenes Führen sich widerspiegelt in resilienten Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeitenden – und umgekehrt.

## 1.2 Selbstmanagement

Resilienz kann trainiert werden. Resilienz ist nicht „Abhärtung“. Abhärtung führt zu „Verhärtung“ und mangelhafter Sensibilität. Resilienz ist ein aktiver, dynamischer Anpassungsprozeß, der nur dann erfolgen kann, wenn Stress, Druck und Belastung erlebt werden und nicht bloß abprallen. Zahlreiche Trainingsmethoden stehen zur Verfügung. Wir finden sie im Alltagsmanagement unserer Psyche. Sie müssen „aufpoliert“ oder aus dem Schrank des Vergessens geholt werden.

Als Selbstmanagementtechniken sind – neben vielen anderen – vor allem folgende besonders nützlich:

- **Kloppunkttechnik**  
Durch Klopfen gewisser Akupunkturpunkte bei bifokaler Fokussierung werden automatisch ablaufende neuronale Stress-Muster irritiert und hören auf zu feuern.
- **Reframing**  
Situationen sind nie eindeutig. Wie wir etwas erleben, hängt von unserer Perspektive ab. Resilienz

kann gesteigert werden, wenn wir Perspektiven suchen, die uns in diesen Situationen stärken.

- **Körperorientierte Techniken**  
„So wie man geht, so geht es einem und so wie es einem geht, so geht man.“ Diese alte Weisheit können wir nutzen, indem wir in Stressmomenten Haltung und Bewegung so verändern, dass wir uns „aufgerichtet“ anstatt geknickt und klein erleben.
- **Umfokussieren**  
Es gibt die Neigung auf das zu starren, was in der Lage ist, Unangenehmes in uns hervorgerufen. Es zieht uns förmlich in Bann. Wir können lernen uns davon zu lösen, indem wir unsere Aufmerksamkeit in solchen Situationen auf dasjenige wenden, was Stärke in uns erzeugt.
- **Psychisches Resilienzkreuz**  
Mangelnde Selbstakzeptanz (in jedem Selbstvorwurf und Hadern enthalten) bringt uns aus dem Gleichgewicht. Wir verlieren das „Standing“. Selbstakzeptanzmethoden bringen uns wieder in die psychische Balance (horizontale Richtung). Vergewissern wir uns mit Selbstaffirmationsmethoden unserer Stärken, richten wir uns psychisch auf (vertikale Richtung).

Menschen, die in Zeiten der Herausforderung in der Lage sind, ihre Resilienzkompetenz zu aktivieren, sind die Basis für gesunde und damit leistungsfähige Organisationen. Für die Resilienz der gesamten Organisation reicht individuelle Resilienz nicht aus. Organisationale Resilienz ist mehr als die Summe individueller Resilienzen.

## 2 Resilienz von Organisationen und sozialen Systemen

Die staatlichen Verordnungen ab 13. März 2020 bezüglich Covid-19 zielten ab auf Unterbrechung der Infektionsketten. Grundlegende Denkweise ist die des Impulssatzes der mechanischen Bewegungslehre. Gesellschaftlich wirkte der bundesweite Lockdown wie Chemotherapie: Sowohl das Leben erkrankter als auch gesunder Zellen wird lahm gelegt.

Ab Juni 2020 wurde von bundeszentral einheitlicher zu föderal differenzierter Steuerung gewechselt. Weshalb?

Das anfängliche Top-Down-Krisenmanagement (zentral, situationsundifferenziert) kontrollierte soziale Systeme (Familien, Unternehmen, Kommunen etc.), die sich im Normalfall vor Ort und situativ abgestimmt eigenständig regulieren. Aus diesem Grund sind sie schneller handlungs-, anpassungs- und lernfähig, als zentral agierende Staatsgebilde. Sie organisieren sich nach den Prinzipien lebender Systeme und verfügen dadurch über organisationale Resilienz.

Maschinen (tote Systeme) werden durch zentrale Eingriffe von außen gesteuert und repariert. Biologische, soziale, psychische Systeme (lebende Systeme) entwickeln und heilen sich in dynamischer Selbstregulation und responsiver Selbststeuerung. Organisationsprinzipien „toter Systeme“ führen bei „lebenden Systemen“ zum Systemkollaps.

## 2.1 Resistente Sozialmechanik

Überwiegend wird heute noch mechanistisch organisiert nach Prinzipien des Scientific Management (Taylor, 1911), der Administrationstheorie (Fayol, 1916), des Bürokratieansatzes (Weber, 1922): Feste Hierarchie, Zergliederung in Arbeitseinheiten, Trennung von ausführender Hand- und steuernder Kopfarbeit, Zerlegung der Arbeitsschritte, Einheit der Leitung (Linienordnung) und Befolgung des Dienstwegs, Autoritätsprinzip (Weisungsrecht und Sanktionen als Führungsinstrumente), Motivation durch Anreizsysteme, ausgedehnte Dokumentationspflicht, Gemeinschaftsgeist (corporate identity, design, behavior).

So organisiert werden Menschen krank (siehe exponentiell ansteigende Zahlen psychisch bedingter Fehltag und Frühverrentung). Organisationen werden fragil und vulnerabel. Krisen werden nicht bewältigt. Man geht geschwächt und nicht gestärkt aus ihnen hervor. Organisationale Resilienz fehlt.

## 2.2 Organische Dynamik statt Sozialmechanik

### 2.2.1 Führung und Zukunftshandeln

Organisationen agieren resilient, wenn sie sich Zukünftigem schnell anpassen können, ohne ihre Identität zu verlieren. Zukunft prognostizieren zu können, ist dafür Voraussetzung. Meistens sind Prognosen Ableitungen aus Vergangenen: Zukunft als prolongierte Vergangenheit. Vergessen wird, dass Zukünftiges nur teilweise aus Vergangenen folgt. Zukunft bringt Neues, nicht aus der Vergangenheit Ableitbares. Organisationale Resilienz erfordert, dass Führung diesen Zukunftsstrom aufnimmt. C.O. Scharmer vom MIT hat sich mit „Führen aus der Zukunft her“ (*Scharmer, Claus Otto; Käufer, Katrin (2013): Leading from the emerging future: from ego-system to eco-system economies (1st ed)*) intensiv beschäftigt. Maßgebend ist:

- Nicht beim Lernen und Handeln aus Vergangenheitserfahrungen stehenbleiben, sondern den Quellpunkt der im Entstehen begriffenen Zukunft aufsuchen.
- Nicht sich bloß eine Zukunft gedanklich vorstellen, sondern eigenes Zukunftspotential erspüren.

Es ist ungewohnt in einer kopflastigen Zeit, intuitivem Erfühlen Raum zu geben, obwohl bekannt ist, dass die meisten Entscheidungen nicht willkürlich-rational, sondern unbewusst-intuitiv getroffen werden. Es gibt Wege, intuitiv Zukünftiges zu erspüren:

1. Innehalten und nicht gleich zum Handeln drängen, wenn mit gewohnten Mustern der Vergangenheit Neues betrachtet wird.
2. Alte, mitgebrachte Urteile loslassen und offenbleibende Verständnisfragen aushalten. Intuitive Ideen (Einfälle) haben dann die Chance, in diesen „vergangenheitsbefreiten“, offenen Raum „einzufallen“. Wer mit Meditation und Gebet vertraut ist, dürfte das kennen.
3. Im organisierenden Zukunfts-Handeln nicht versuchen, alles in Einem systematisch durchzustrukturieren und dann umzusetzen. Einzelne

Neuerungen werden schrittweise erprobt.

4. Prototyping: Testen von Prototypen resilienten Organisierens. (C.O. Scharmer: „Prototypen sind Landebahnen für die Zukunft und ermöglichen ein Erkunden der Zukunft im praktischen Tun.“)

Phasen „Intuitiver Ideenbildung“ und „Prototyping“ bedingen sich gegenseitig, schließen sich ineinander ein und vollziehen sich überlappend. Die Organisations-Dynamik gleicht eher einem Tanz, als der Befolgung eines entscheidungslogisch strukturierten Programmablaufs. „Führen aus der Zukunft her“ bedarf nicht so sehr neuer Führungstechniken, eher der Entwicklung persönlicher Fähigkeiten wie „emotionaler und empathischer Intelligenz“ und „sozialer und spiritueller Intelligenz“.

### 2.2.2 Agiles Führen

Erzeugen organisationaler Resilienz geschieht auch im „agilen Organisieren“ von Softwareprojekten. Es lässt sich einbauen in das Prototyping. Schnell einlassen auf veränderte Anforderungen und daran wachsen (Merkmal organisationaler Resilienz), ist charakteristisch für die Welt der Softwareentwicklung. Für den Bereich „Gesundheit und Soziales“ gilt Gleiches. Prinzipien agilen Organisierens sind:

- Interaktionen der Menschen sind wichtiger als Normierung von Prozessen.
- Funktionelle Arbeitsabläufe sind primärer als umfassende Dokumentation.
- Orientierung am Kunden hat Vorrang gegenüber Verfolgung von Qualitätsstandards.
- Eingehen auf veränderte Umstände ist wichtiger als Einhalten von Planzielen.
- Anpassung an Veränderungen und neue Anforderungen geschehen schrittweise (inkrementelle) und in Annäherungsprozessen (iterativ) im Gegensatz zum synoptischen Vorgehen: das Gesamte wird nach einem alles umfassenden Gesamtplan zugleich umgesetzt.

### 2.2.3 Führungsstruktur

Organisationale Resilienz bedarf Erweiterungen klassischer Führungsstrukturen. Sozialmechanischen Abläufen entspricht die Top-Down-Führungsstruktur. In Reinform findet man sie als militärische Befehlsstruktur. Sie ist hoch effektiv in Notfallsituationen und entspricht der Vorstellung des Gehirns als zentralem Impulsgeber mit zentraler Top-Down-Steuerungsfunktion.

Neuere empirische Forschungen zeigen etwas Anderes. H.J. Scheuerle, Arzt und Neurophysiologe, schreibt (*Scheuerle, Hans Jürgen: Das Gehirn ist nicht einsam. Resonanzen zwischen Gehirn, Leib und Umwelt*): Das Gehirn sei ein Partnerorgan der anderen Organe und des übrigen Leibes. Seine Wirkung auf Leib und Psyche sei keine übergeordnet steuernde, sondern eine parallel komplementäre. Das Gehirn antwortet auf die Umwelt (Leib und seine Organe, Außenreize) durch Resonanzprozesse. Es bildet mit dieser Umwelt einen Interaktionsraum. Aus diesem Interaktionsraum entspringen die menschlichen Leistungen.

Prototypen solcher Interaktionsräume sind zum Beispiel sich selbst hierarchieübergreifend organisierende Gesundheitszirkel, die fragen: Was hätte sich an Verhalten und Umständen verändert, wenn mehr individuelle Resilienz vorhanden wäre? Ebenso gehört das Kommunikationsformat „Open Space“ dazu.

Führung in Organisationen, die solche Interaktionsräume öffnet, schafft organisationale Resilienz. Diese zu erzeugen ist ein dynamisches, rhythmisches Geschehen. Es ist mehr Kunst als Technik. In diesem Sinne sind diese Gesichtspunkte eine „Aufforderung zum Tanz“, zum „tanzenden Organisieren“.

J. Christopher Kübler

*Der Autor (lic.phil.) ist Klinischer Psychologe, Heilpraktiker für Psychotherapie, Coach und Betriebswirt mit 30-jähriger Berufspraxis, langjährig in Führungspositionen.*

# news

## **Lernen aus der Krise**

Corona als Chance zur Neubewertung wichtiger Lebensfragen

## **Gewalt umfassend vorbeugen**

Ein Plädoyer für eine ganzheitliche Sichtweise

## **„Einfach den Schalter umlegen, funktioniert nicht“**

Die scheidende Diözesan-Caritasdirektorin Mathea Schneider im Gespräch



# NEWS

**news/caritas-mitteilungen**  
**Zeitschrift für soziale Fragen**  
**in der Erzdiözese Freiburg**  
**67. Jahrgang**

Die „caritas-mitteilungen“ sind das offizielle Verbandsorgan für Mitglieder, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einrichtungen, Diensten und Pfarrgemeinden sowie Freunde der Caritas.

**Verleger**

Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V.  
 Weihbischof-Gnädinger-Haus  
 79111 Freiburg, Alois-Eckert-Straße 6  
 Gegründet: 16. November 1903  
[www.dicvfreiburg.caritas.de](http://www.dicvfreiburg.caritas.de)

**Redaktion, Gestaltung**  
 und Produktion

Thomas Maier, Öffentlichkeitsreferent  
 Tel. (07 61) 89 74-1 08 · Fax (07 61) 89 74-3 88  
 eMail: [maier.t@caritas-dicv-fr.de](mailto:maier.t@caritas-dicv-fr.de)  
 Gerd Bauer, phase-zwei, Wittnau

**Layoutentwurf**

Irmhild Haite-Voss, Triolog Freiburg

**Fotos**

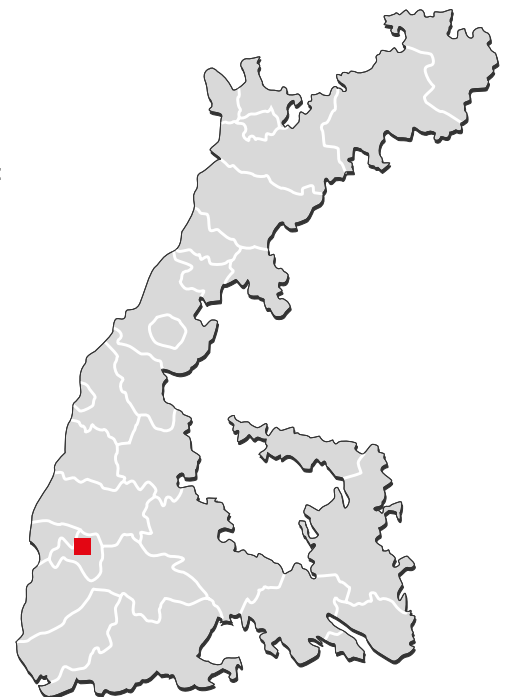
AGJ: 36; Caritas Fachschule für Pflegeberufe Bühl: 23; Caritas international: 51; CV Acher-Renchtal: 39 (1); CV Baden-Baden: 40; CV Emmendingen: 42; CV Karlsruhe: 45; CV Pforzheim: 47; Deutscher Caritasverband/Harald Oppitz, KNA: 19, 20; Deutscher Caritasverband/Julia Steinbrecht, KNA: 14; Conny Ehm: 18; Ruth Franzen/Ev. Stadtmission Freiburg: 37; Oliver Hanser: 46; kkvd: 49; Thomas Maier: 16, 30, 52; Alina Meier: 41; Pixabay: Titel, 8, 11, 24, 28, 33, 48, Privat: 39 (1); Uta Rometsch/DiCV Rottenburg-Stuttgart: 31; Dominik Sackmann: 7, 27; SkF Waldkirch: 38; Peter Wegener: 44; Michael Winter: 21.

**Satz und Druck**

Druckerei Herbstritt GmbH, Sexau

**Redaktionsschluss**  
 4-2020

31. Oktober 2020



Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V.  
Postfach 10 01 40, 79120 Freiburg  
**Nr. 3-2020**  
PVSt, Deutsche Post AG  
„Entgelt bezahlt“, VKZ E 12315

# Stiften für eine bessere Zukunft

- Für Menschen  
in sozialer Not
- Für Alte, Kranke  
und Behinderte
- Für bessere  
Chancen von  
Kindern und  
Jugendlichen

**Bitte rufen Sie uns an.**

Stiftungsverwaltung:  
Caritasverband für die  
Erzdiözese Freiburg e.V.  
Weihbischof-Gnädinger-Haus  
Alois-Eckert-Str. 6, 79111 Freiburg  
**Tel. 0761 8974-105**

## Caritas-Stiftung für die Erzdiözese Freiburg: **Wir übernehmen Verantwortung.**

Die Caritas-Stiftung für die Erzdiözese Freiburg trägt dazu bei, dass hilfebedürftige Menschen Unterstützung erfahren und neue Hoffnung schöpfen. Ziel ist es, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu bewahren.

Setzen Sie ein Zeichen. Übernehmen auch Sie Verantwortung – gemeinsam mit uns!

Gerne senden wir Ihnen unsere kostenlose Stiftungsbroschüre zu. Bitte rufen Sie uns an.

Bank für Sozialwirtschaft Karlsruhe  
IBAN: DE38 6602 0500 0001 7000 00



**Caritas-Stiftung**  
für die Erzdiözese  
Freiburg