



Tamara Dietl berichtete als Gerichtsreporterin bevor sie als Autorin und Redakteurin zu SPIEGEL TV ging. In dieser Zeit produzierte sie u.a. zahlreiche politisch-historische Dokumentationen. Seit 2008 ist sie Strategie-Beraterin für Führung und Transformationsprozesse, sowie Business-Coach für Krisen. 2015 veröffentlichte sie das Buch „Die Kraft liegt in mir – Wie wir Krisen sinnvoll nutzen können“. Neben ihrer Berater-Tätigkeit arbeitet Tamara Dietl als Publizistin.

KRISEN

Blaupausen für die VUCA-Welt – Sargnagel für den Neoliberalismus

Schon vor Corona kennzeichnete permanente Veränderung in immer schnellerem Tempo die Zeit, in der wir leben. Durch Digitalisierung, Globalisierung und Vernetzung hatte die Komplexität unseres Lebens eine neue Dimension erreicht – von unserem Wachstumswahnsinn und seinen lebensbedrohlichen Folgen für Klima und Umwelt ganz zu schweigen! Mit dem weltweiten Ausbruch der Pandemie beschleunigt sich die Umdrehungszahl dieser Herausforderungen noch einmal rasant. Jetzt kommt es mehr denn je darauf an, wie wir diesen multiplen Weltkrisen begegnen.

Von Tamara Dietl

„Krise ist ein produktiver Zustand“, hat Max Frisch einmal gesagt, „man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Das fällt gerade angesichts der Corona-Krise schwer. Und doch hat Max Frisch Recht. Ich weiß, wovon ich rede, denn ich bin eine Expertin für Krisen. Krisen begleiten mein Leben: privat und seit mehr als zwölf Jahren auch beruflich. Ich habe eine Krisencoaching-Ausbildung nach der Sinntheorie von Viktor Frankl und habe mich als Beraterin für Strategie und Führung auf Krisen spezialisiert. Mein Buch mit dem Titel „Die Kraft liegt in mir – Wie wir Krisen sinnvoll nutzen können“ ist heute aktueller denn je, weil es zeigt, wie wir ge-

stärkt aus einer Krise hervorgehen können. Damit wir Krisen aber produktiv nutzen und sie kraftvoll meistern können, ist es wichtig zu verstehen, was eine Krise eigentlich ist. Denn sie ist weit mehr als ein unüberwindbar scheinendes Problem. Sie ist ein Ausnahmezustand, die Unterbrechung der Kontinuität.

Was ist eine Krise?

Wir sprechen dann von einer Krise, wenn die bisher zur Verfügung stehenden Bewältigungsmechanismen in einer bedrohlichen oder problematischen Situation nicht mehr ausreichen, das Problem zu lösen. Um Krisen zu „überleben“,

klammern wir uns meistens reflexartig an alte Bewältigungsmethoden und Muster, weil sie uns vertraut sind und weil uns die Erfahrung mit dem Neuen fehlt. Das Paradox besteht darin, dass diese Muster und Strategien unbrauchbar geworden sind, weil sie ja gerade zu der Krise geführt haben. Albert Einstein hat es in seinem berühmten Zitat so formuliert: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Per Definition ist eine Krise ein belastender, temporärer, in seinem Verlauf und seinen Folgen offener Veränderungsprozess, der gekennzeichnet ist durch die Unterbrechung der Kontinuität und nur durch ein Bündel notwendiger Ressourcen, die entweder noch nicht vorhanden sind, oder aber über deren Existenz noch kein hinreichendes Bewusstsein besteht, gemeistert werden kann.

Wann ist das Fass voll?

In der psychologischen Fachliteratur gibt es den Begriff der so genannten „Dekompensationsgrenze“, deren Überschreitung zu einer Krise führt. Dann nämlich, wenn wir die Summe der Stressoren, die auf uns einwirken, nicht mehr zu kompensieren in der Lage sind. Der Begriff der „Dekompensationsgrenze“ gefällt mir im Zusammenhang mit den Krisen, die wir gerade erleben, gut, weil sie aus meiner Sicht durch das Überschreiten dieser „Dekompensationsgrenze“ gekennzeichnet sind. Drei historische Entwicklungen haben eine zentrale Schlüsselfunktion bei der Überschreitung dieser

Herausforderung, sondern verändert uns in wirklich JEDER Hinsicht: gesellschaftlich, wirtschaftlich, wissenschaftlich, politisch, kulturell, ethisch, juristisch, philosophisch, ökologisch, demographisch, medizinisch und physisch, aber auch sozial, psychisch, emotional und seelisch...

Wie reagieren?

Mit diesen drei Entwicklungen erleben wir seit Beginn des 21. Jahrhunderts eine fundamentale, ganzheitliche und evolutionäre Umwälzung der bestehenden Verhältnisse im Turbogang und im XXL-Format, die uns den bisher (und vermeintlich) so stabil geglaubten Boden unter den Füßen ordentlich ins Wanken bringt. Es ist die Unbeständigkeit (Volatility), die wir spüren, die Unsicherheit (Uncertainty), die daraus erwächst, die Komplexität (Complexity), die uns zu überfordern scheint und die Mehrdeutigkeit (Ambiguity), die unser Weltbild erschüttert. Es ist die VUCA-Welt, in der wir leben: hochdynamische Prozesse von kleinen und großen Systemen in einer Welt, deren Komplexität in atemloser Beschleunigung exponentiell zunimmt – und über allem die Erkenntnis, dass alles mit allem zusammenhängt.

Diese Entwicklungen, die nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Komplexität miteinander verbunden sind, sind zu einer Herausforderung geworden, die mit den alten Bewältigungsstrategien nicht mehr zu meistern ist.

Auch die drei typischen, spontanen Reaktionsmuster auf eine

„Krise ist ein produktiver Zustand,
man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch

Grenze: erstens die Klimakrise, von deren Existenz wir in Wahrheit schon seit den 1980er Jahren wissen und vor der uns Wissenschaftler seitdem unablässig warnen.

Zweitens der Zusammenbruch der alten, politischen Weltordnung zwischen „Ost“ und „West“, symbolisiert durch den Fall der Berliner Mauer 1989, der den Beginn einer Entwicklung markiert, die in den darauffolgenden fünfzehn Jahren den eisernen Vorhang zerriss. Die alte politische Weltordnung gab es nicht mehr und die Globalisierung war auf einem unaufhaltsamen Vormarsch.

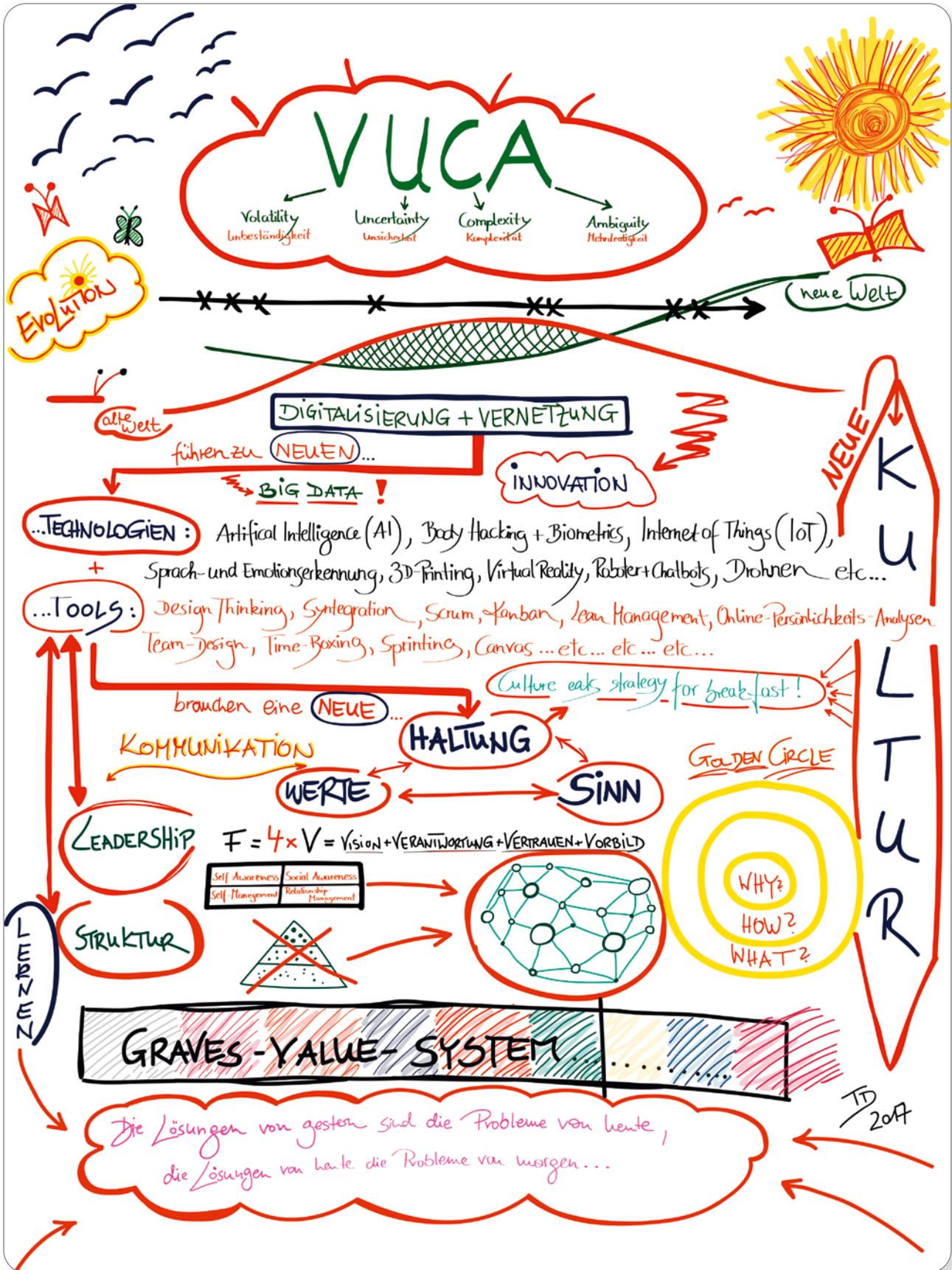
Parallel dazu hatte sich, drittens, eine Technologie entwickelt, die unser Leben bis heute in einer nie dagewesenen Radikalität verändert. Diese Technologie heißt Digitalisierung und hat uns in schwindelerregender Höchstgeschwindigkeit ins World Wide Web katapultiert.

Wobei die Herausforderung weniger die Technologie der Digitalisierung als solches ist, sondern vielmehr ihre Folge – und die heißt Vernetzung! Also die technische Möglichkeit der Vernetzung von allem mit jedem überall und zu jeder Zeit. Dieser unendliche, vernetzte Austausch von Daten und Informationen ist aber eben nicht nur eine technologische

Krise kann man in diesem Zusammenhang nahezu weltweit in unterschiedlichen Ausprägungen wiedererkennen: erstens Freeze, also Starre – ein Ausdruck kompletter Ohnmacht und absoluten Hilflosigkeit, vergleichbar dem Käfer, der sich auf den Rücken legt und tot stellt; zweitens, mit sich permanent steigernder Energie immer wieder dasselbe tun – nach dem Motto, wenn die Bewältigungsstrategie nicht mehr stimmt, bitte mehr davon; und drittens Flucht – also Augen zu und nix wie weg.

Wo ist die Chance?

Wie nun umgehen mit den gravierenden Veränderungen unserer Zeit, wollen wir nicht den ohnmächtigen Käfer spielen, immer wieder vergeblich dieselben Fehler machen oder einfach abhauen, wohin auch immer. Drei unterschiedliche Ergebnisse einer Krise sind möglich – und es kommt darauf an, für welche dieser Möglichkeiten wir uns entscheiden: erstens die Wiederherstellung des alten Gleichgewichts, zweitens eine negative Veränderung, die eine Fehlentwicklung zur Folge hat, und drittens eine positive Veränderung, die durch eine sinnvolle Weiterentwicklung gekennzeichnet



ist. Ich habe mich in all meinen Krisen immer für die dritte Möglichkeit entschieden. Und auch in meinen Beratungen strebe ich diese Möglichkeit an, weil in der sinnvollen Weiterentwicklung die berühmte Chance einer jeden Krise liegt. Welche Chance liegt also nun in der Corona-Krise? Einer Krise, die uns mit nie dagewesener Wucht trifft und uns eine zentrale Erkenntnis schmerzhaft vor Augen führt: nämlich, dass der Anspruch, dass das Leben uns etwas zu bieten hätte, der Anspruch, dass es einen Garantieschein auf ein sicheres, gesundes, ja glückliches Leben gibt – dass dieser Anspruch in Wahrheit ganz schön verdreht ist. Die Perspektive ist nämlich genau andersherum. Die Unsicherheit ist der Normalfall. Und zwar immer. Nicht nur in der Krise. In Phasen aber, die über einen langen Zeitraum (relativ) stabil sind, bilden wir uns ein, wir seien sicher und unser schönes Leben würde immer so weitergehen. Doch das ist eine Illusion. Viktor Frankl hat gesagt: „Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver-antworten hat.“ Das zutiefst Befriedigende an dieser Form der Eigenverantwortung dem Leben gegenüber ist die Selbstbestimmtheit, die mit ihr einhergeht, und die gerade

definieren müssen. Dass aus den „Leadern“ der alten Welt, „Lotsen“ werden, die sicher und souverän durch die Krise führen. Diese Lotsen für die Welt von morgen – kommen sie nun aus Wirtschaft, Politik, Medien, Bildungseinrichtungen oder Verwaltungen – brauchen ein neues, vernetztes und vor allem ethisches Führungsverständnis. Sie brauchen ein nachhaltiges Wertegerüst und ernst gemeinten Purpose. Dazu gehören die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, die Offenheit für das Neue, permanente Neugier und das Bekenntnis, als politische Menschen die vernetzte, digitale Gesellschaft im Sinne von Nachhaltigkeit, Humanismus und Aufklärung mitgestalten zu wollen.

Ein Weckruf für die Menschheit!

Interessanterweise scheint sich da gerade während der Corona-Krise endlich etwas zu bewegen in den Führungsetagen von Politik und Wirtschaft. So haben beispielsweise mehr als 60 namhafte Unternehmen – darunter E.ON, Allianz, Telekom, Otto-Group, Bayer, Thyssenkrupp, Infineon und Wacker Chemie – einen Appell unterzeichnet, der verlangt, dass der Neustart nach der Pandemie konsequent dazu genutzt wird, die Weichen in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein

in Krisen elementar wichtig ist. Denn diese Selbstbestimmtheit macht frei. Auch den Begriff der Freiheit hat Frankl so definiert, dass er uns gerade in Krisen wirklich weiterhelfen kann. Denn: „Die Freiheit des Menschen ist selbstverständlich nicht eine Freiheit von Bedingungen“, sagt Frankl. „Sie ist überhaupt nicht eine Freiheit von etwas, sondern eine Freiheit zu etwas, nämlich die Freiheit zu einer Stellungnahme gegenüber all den Bedingungen.“ In dieser Freiheit „zu etwas“ liegt der Schlüssel zum sinnvollen Umgang mit Krisen. Wir sind nicht frei von der Corona-Krise, aber wir sind frei darin, wie wir uns zu ihr stellen wollen. Auch wenn es für diese Krise keine Blaupause gibt, so könnte sie selbst eine Blaupause sein. Und zwar eine Blaupause für die VUCA-Welt, die sich durch diese Krise gerade wie in einem Brennglas verdichtet.

Alles ist möglich!

Plötzlich ist so vieles möglich, was bisher unmöglich schien: staatliches Eingreifen in einem nie dagewesenen Ausmaß zum Schutz von Menschenleben und unserem Gesundheitssystem vor wirtschaftlichen Interessen. Oder auch „New Work“ ist plötzlich möglich dank Digitalisierung und Homeoffice. Und immer deutlicher wird auch, dass wir „Führung“ neu

zu stellen. Auch Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble (CDU) fand deutliche Worte, als er sagte, dass nicht nur die Pandemie das Problem ist, sondern auch „der Klimawandel, der Verlust an Artenvielfalt, all die Schäden, die wir Menschen und vor allem wir Europäer durch Übermaß der Natur antun“. Noch deutlicher wurde Entwicklungsminister Gerd Müller (CSU), indem er die Corona-Krise als einen „Weckruf an die Menschheit“ bezeichnete, mit Natur und Umwelt anders umzugehen: „Ein Auslöser der Pandemie liegt auch im Raubbau an der Natur, in der Rodung der Regenwälder. Deswegen müssen wir umdenken und können nicht einfach zur Normalität der Globalisierung zurückkehren. Der Immer-Weiter-Schneller-Mehr-Kapitalismus der letzten 30 Jahre muss aufhören.“ Und der Ökonom und Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Marcel Fratzscher, kommt angesichts der Pandemie zu einem bemerkenswerten Fazit: „Ich würde schon sagen, dass die Corona-Krise so etwas wie der letzte Sargnagel für den Neoliberalismus ist.“

Wenn diese Klarheit anhält und den Worten dann auch Taten folgen, werden wir neue Bewältigungsstrategien entwickeln und so die große Chance nutzen, die in der Corona-Krise liegt. Oder, um es noch einmal mit den Worten von Max Frisch zu sagen, dann verwandeln wir diese beispiellose Krise in einen produktiven Zustand und nehmen ihr damit den Beigeschmack der Katastrophe. Aber auch nur dann. ■

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte: Mit dieser Arbeitsskizze verschafft Tamara Dietl in ihren Workshops am Beispiel „Digitalisierung und Vernetzung“ den Einblick in die neue VUCA Welt.