

KAPITEL 2 Psychologische Einflussfaktoren und Konsequenzen für die Personalauswahl

Jörg H. Trauboth

*Große Notfälle und Krisen zeigen uns,
um wie viel größer unsere vitalen Ressourcen sind,
als wir selbst annehmen.*

William James (1842–1910),
US-amerikanischer Psychologe und Philosoph

Zusammenfassung

Viele Krisen sind vermeidbar, wenn die Frühwarnsysteme funktionieren würden. Durch eine Krise kann Glaubwürdigkeit und Vertrauen verloren gehen. Die Rückgewinnung ist oft schwer und kostspielig. Professionelles Krisenmanagement vollzieht sich nach bestimmten (vier) Regeln. Angst und Stress spielen bei der Krisenbewältigung im Unternehmen eine wichtige Rolle. Es gibt dafür bewährte Gegenstrategien. Menschenorientierte Führung ist der Schlüssel zum Erfolg. Gute Führung kann man bedingt lernen, die charakterlichen Merkmale sind mindestens so wichtig für den Erfolg. Den „idealen Krisenmanager“ gibt es kaum, aber den bestmöglichen durch geeignete Personalplanung. Persönlich Betroffene sollte möglichst nicht das Krisenmanagement leiten.

2.1 Psychologie der unternehmerischen Krise

Bei einer Unternehmenskrise befindet sich das Unternehmen in einer Phase, in der die Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt sind und ein systematisches Krisenmanagement zur Krisenbewältigung notwendig ist. Weil es um die Existenz geht, werden Unternehmenskrisen gern in den Zusammenhang mit einer drohenden Insolvenz gebracht. Doch das ist zu kurz gegriffen. Es gibt viele Krisen, die ein Unternehmen oder einen Teilbereich erschüttern, aber nicht insolvent machen. Dennoch sind sie bedrohlich und saugen Energien auf, die anderswo fehlen.

Für die Psychologie der Krise ist es auch unerheblich, um welche Art der Krise es geht, sei es eine Stakeholderkrise, eine Produkt- und Absatzkrise, eine Erfolgskrise, eine Liquiditätskrise oder eine Strategiekrise bedingt durch Führungsschwäche. Richtig ist, dass diese typischen Unternehmens-

krisen in aller Regel einen Vorlauf haben. Bei Imagekrisen oder sicherheitsrelevanten Krisen kann es allerdings sehr schnell gehen, besonders dann, wenn Menschen, Produkte oder Objekte betroffen sind.

Für Unternehmenskrisen – so die Botschaft des Kap. 1 – gibt es keine Standards, mal kommen sie schleichend, mal überraschend wie ein nicht erkannter Tsunami. Mal sind sie nach wenigen Tagen vorüber, mal dauern sie Wochen, Monate oder sogar Jahre. Mal beschäftigen sie das gesamte Unternehmen, mal nur ein kleines Team. Mal ist es notwendig auf ganzer Breite zu reagieren, mal ist es richtig, vorübergehend abzutauchen, um dann auf den Punkt genau richtig zu reagieren. Das Ziel bleibt: Raus aus der Gefahrenzone! Es gibt Unternehmen, die eine technisch bedingte Katastrophe beherrschen, aber an einem Gerücht beinahe zerbrechen. Die Krise, gleich welcher Ursache oder Art, hat immer denselben Anspruch: Sie will eine Lösung, möglichst schnell und möglichst effizient. Viele Krisen sind das Ergebnis mangelnder Fach- und/oder Führungskompetenz. Liegt das Versagen weit oben in der Unternehmensführung, wird es schwierig, wenn das Problem systemimmanent ist, also keine Aussicht auf Verhaltensveränderung besteht. Dann besteht die Gefahr, dass das Unternehmen oder die Behörde von einem Krisenvorfall in den nächsten schlingert.

Das geschieht in mittelständigen Unternehmen täglich, in denen der alte Patriarch nicht abgeben kann oder die nachrückende Generation als nicht geeignet erscheint. Aber auch an Krankenhäusern, in denen ein ungeeigneter Geschäftsführer die administrative Macht über alle Chefarzte hat, oder an Schulen, für die ein zuständiger und nicht versetzbarer Behördenleiter des Landkreises für tägliches Chaos sorgt.

Andererseits werden Unternehmen und öffentliche Einrichtungen durch Konzern- oder Behördenbeschlüsse, durch Fusionen oder Restrukturierungen auch in Krisenstrudel hineingezogen, in denen sie zu Opfern wurden. Am Lösungsanspruch ändert das nichts.

2.2 Vier grundsätzliche Regeln für die Krisenbewältigung

Da in der komplexer werdenden Welt auch die Lösungen komplexer werden, kann auch ein Krisenhandbuch nicht alle Antworten geben. Deswegen ist es wichtig, dass der Krisenstab *Methoden-Kompetenz* versteht, das heißt, befähigt ist, sich Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und in der Lage ist, mit Problemen sachgerecht umzugehen.

Dieses sollte für das Management selbstverständlich sein, kann aber in Stress-Situationen und bei der Bewältigung von Problemen außerhalb des eigenen Kompetenzbereiches eine große Herausforderung sein, die eben nur gemeistert werden kann, wenn man im Rahmen einer Querschnittskompetenz die Fähigkeit besitzt, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten, richtig zu interpretieren und in geeigneter Form dem Krisenstab zu präsentieren.

So gesehen, besteht professionelles Krisenmanagement aus:

- dem ganzheitlichen gedanklichen Erfassen der Krise durch Anwendung von Methodenkompetenz und
- der Entwicklung einer effizienten Reaktion.

Auf die einmal bewährte Lösung ist in der zweiten Krise jedoch kein Verlass, denn jede Krise ist individuell. Eine Virusinfektion kann beim ersten Mal für die Organisation harmlos sein, beim zweiten Mal den Stillstand bedeuten, auf den man sich möglicherweise nicht genügend vorbereitet hat.

Nicht zuletzt geht es auch darum, mit welcher inneren Einstellung die Führung des Unternehmens im „worst case“ an die Krise herangeht – positiv oder negativ. Der Rest des Unternehmens – und damit die Öffentlichkeit – wird schnell registrieren, ob die Maßnahmen am Ende förderlich (produktiv) oder hinderlich (katastrophal) umgesetzt wurden. Besonders in der Krise strahlen Chefs das aus, was sie wirklich sind: Amateure oder Krisenbewältiger.

Es gibt keinen Generalfahrplan zur Bewältigung von Krisen, aber überaus bewährte Erkenntnisse und Regeln, die man beachten sollte, am besten schon bevor der „Krisen-GAU“ eintritt und durch die Etablierung eines Krisen- oder Notfallstabes, der für die Lösung der gestellten Aufgabe personell, organisatorisch und logistisch ausreichend vorbereitet ist.

Regel Nr. 1: Krisen erfordern eine präventive Auseinandersetzung mit dem möglichen Krisenproblem.

Das heißt:

- Definition der möglichen Unternehmensbedrohungen.
- Planerische und organisatorische Vorbereitung (Krisenplan/Krisenstab).
- Krisenmanagementkompetenz durch trainiertes Personal.
- Ansprechbarkeit/Bereitschaft der Entscheidungsträger und Krisenbeauftragten.
- Reaktionsfähigkeit mit möglichst demselben Team über längere Zeiträume (Durchhaltefähigkeit).

Regel Nr. 2: Krisen erfordern eine effiziente Sofortreaktion.

Entscheidend für die erfolgreiche Krisenbewältigung sind vor allem die ersten Gegenmaßnahmen. Handlungsziel in der Unternehmenskrise muss es sein, den Konflikt zu isolieren, ihn einzudämmen und ihn vom Rest des Unternehmens so gut wie möglich fernzuhalten. Das *Crisis Containment*¹ spielt nicht ohne Grund im internationalen politischen und militärischen Krisenmanagement eine bedeutende Rolle. Krisen werden oft in der ersten Phase, die eine geordnete oder eine Chaosphase ist, gewonnen oder verloren.

Regel Nr. 3: Krisen erfordern Krisenkommunikation.

Krisenhafte Ereignisse im Unternehmen oder der öffentlichen Einrichtung ohne Öffentlichkeit sind leichter beherrschbar. Manche Krisen, wie der Produktrückruf, benötigen zur Bewältigung die Öffentlichkeit. Öffentlichkeit gehört zur Krise wie Sauerstoff zum Feuer. Krisenmanagement ohne Krisenkommunikation ist in unserer medialen Welt ein gefährlicher Bumerang.

Regel Nr. 4: Krisen erfordern starke Führung.

Krisenmanager sind primär Generalisten, die von Spezialisten unterstützt werden. Sie sollten das Vertrauen der Unternehmensführung und des Teams haben, präsent und insbesondere durch die Sache nicht emotional belastet sein (Qualifikation siehe Ziffer 2.6).

Bewährte Krisenmanager zeichnen sich aus durch:

- Schnelle Auffassungsgabe und Analysefähigkeit,
- Entscheidungsfreudigkeit unter Zeitdruck,
- Belastbarkeit,
- Führungsstärke und
- Teamfähigkeit.

Aus Angst, falsche Beurteilungen im eigenen Sachbereich zu geben und damit Nachteile zu erfahren, halten sich Mitarbeiter in Krisenlagen gern zurück. Ein führungsstarker Krisenmanager versteht es, dieses zu erkennen und in komplexen schwierigen Lagen trotzdem den Kern zu treffen, ggf. allein zu entscheiden und mit der Entscheidung auch fertig zu werden. Doch ist es nicht jedermanns Sache, die Einsamkeit des Führens auszuhalten. Das gilt im Übrigen für jede Führungspersönlichkeit, und je höher die Position, umso höher die Einsamkeit.

1 Eindämmende Krisen-Maßnahmen zur Schadensvermeidung.

2.3 Angst und Stress in der Krise

Der Umgang mit der Krise erfolgt durch Menschen und betrifft Menschen. Krisen werfen die Betroffenen zumeist aus der gewohnten Bahn; sei es die Opfer oder die Entscheider. Warum? Mit der Krise tritt zugleich ein ungewohnter Zustand ein. Wir können nicht mehr auf die gewohnten Erfahrungen zurückgreifen, die uns im Alltag Sicherheit geben, uns sicher machen. Diese Umkehrung führt folglich zu Unsicherheit und letztlich zu Angst und Stress.

Angst im Krisenstab ist ein oft verdrängtes, aber wirkliches Problem. Sie kann nach Dr. Gesine Hofinger unbewusst zu scheinbar sonderbaren, aber psychologisch erklärbaren Verhaltensweisen führen:²

- **„Reparaturdienst-Prinzip“:** Dringlichkeit geht vor Wichtigkeit. Es wird nur noch das erledigt, was gerade am dringlichsten ist.
- **Ausblendung:** „Unangenehme“ Informationen werden verdrängt.
- **Nichtbeachtung:** Es wird ohne Beachtung der situativen Fern- und Nebenwirkungen geplant oder entschieden.
- **Planoptimismus:** Es wird gut gehen, weil es gut gehen muss.
- **Revision:** Es erfolgt keine Überprüfung des eigenen Vorgehens.

Und was tun, wenn man an der eigenen Belastungsgrenze angekommen ist? In der komplexen Krise gelingt es nur wenigen, die an ihrer Leistungsgrenze stehen, zu offenbaren, dass man sich überfordert fühlt. Die Resultate sind dann schnell sichtbar:

- Die Aufgaben in der Krise sind nicht klar geregelt.
- Die Erreichbarkeit ist nicht gesichert.
- Die Geheimhaltung ist nicht gewährleistet.
- Es erfolgt eine Falschbeurteilung in der Lage.
- Angst vor kritischen Entscheidungen.
- Abgabe unternehmerischer Verantwortung an den Berater oder an Behörden.
- Frustration, Einigeln, „Bunkermentalität“.

Wichtig für das Verständnis dieser „Fehler“ in Krisensituationen ist, dass sie nach Hofinger „Resultat der Schutzmechanismen unserer Psyche sind“. Aus Sicht unserer Psyche gibt es eigentlich keine Fehler. Fehler entstehen als Ausfluss der Konstruktion unserer individuellen Informationsverarbeitung.

2 Quelle: Hofinger, Gesine, Kommunikation in kritischen Situationen (s. Literatur).

Die Eigenschaften unserer Informationsverarbeitung begünstigen, dass wir der Komplexität der Krisensituation nicht gerecht werden. Die Gründe dazu liegen in vier Faktoren begründet: Tendenz zur Ökonomie und zum Stress, Tendenz zur Vereinheitlichung, Prognose und emotionale Belastung.

1. Tendenz zu Ökonomie und Stress

Die meisten Menschen können nicht über mehrere Sachen zugleich nachdenken, geschweige denn entscheiden. Wir neigen in unserer Informationsverarbeitung dazu, unsere Ressourcen sparsam einzusetzen, da die Kapazität unseres Arbeitsgedächtnisses begrenzt ist. Zur Sparsamkeit gehört auch die Abstraktion von Situationen, sodass Details oft weggelassen werden, was zu Fehlern führen kann. Bei Rennfahrern und Kampfpiloten ist das Funktionieren der Informationsverarbeitung unter Zeitdruck von lebenswichtiger Bedeutung.

2. Tendenz zur Vereinheitlichung

Viele Menschen nehmen nicht die Bruchstücke wahr, sondern ein sinnhaft geordnetes Ganzes. Also nur den Wald und nicht die Bäume. Das erspart den Aufwand bei der Informationsverarbeitung, kann aber in der Krise dazu führen, dass an sich widersprüchliche Informationen fälschlicherweise zu einer Einheit gefügt werden. So wie der Arzt bei einem krebserkrankten Menschen sicherstellen muss, dass er mit der Gewebeprobe auch den Primärtumor identifiziert hat, so muss der Krisenmanager auch das „Gewebe“ seiner Krise analysieren können.

3. Prognose

Vielfach ist bei der Prognose des weiteren Krisenverlaufs die Tendenz zu erkennen, dass die Zukunft sich geradewegs aus der Gegenwart ableiten lässt. Die Gegenwart als Maßstab für die zukünftige Entwicklung zu nehmen, geht meistens schief.

4. Emotionale Belastung

Sorge, Angst, Wut und Ärger verändern das Denken. Der Auflösungsgrad der Wahrnehmung wird in aller Regel bei Ärger grober, unter Angst wird das Denken vielfach getunnelt, man erlebt in der extremen Form eine Art geistigen „Blackout“. Normale Handlungsroutrinen sind eingeschränkt.

Wer diese vier Begrenzungen der Informationsverarbeitung unseres Gehirns erkennt und im Krisenmanagement berücksichtigt, wird weder sich noch andere überfordern. Am schwierigsten dürfte es sein, Stress zu beherrschen. Stress entsteht, wenn eine Situation unbewusst als belastend oder gefährlich eingeschätzt wird.

Stress ist zunächst ein medizinischer Begriff für die Reaktion auf Belastung von Menschen oder auch Tieren: der Organismus bereitet sich auf eine Höchstleistung vor. In seiner ursprünglichsten Form bedeutet es Flucht vor der Gefahr oder Angriff. Stress führt immer auch zu Veränderungen körperlicher Merkmale. Es erfolgt eine erhöhte Ausschüttung von Hormonen, z. B. Adrenalin, und der Herzschlag steigt. Für das Verhalten in der Krise ist jedoch von Bedeutung, dass unter Stress auch Wahrnehmung und Denken verändert werden. Die Konzentration ist erheblich eingeschränkt, das Blickfeld und das Denken werden vereinfacht; es kommen eben nur noch gefilterte Informationen an.

In dieser Situation droht Kontrollverlust, wenn der Stress zu groß wird und keine Möglichkeiten des Ausweichens, der Flucht oder des Angriffs („Fight and Fly“-Verhalten bei Tieren) mehr gegeben sind. Jede weitere Belastung wird vermieden. Man schaltet auf den „kognitiven Notfall“ um, ohne dieses wahrzunehmen.

Es ist möglich, dass jemand in Eskalationsphasen lautstark explodiert, um später fast lethargisch zu wirken und dann handlungsunfähig zu sein. Gefährlicher noch: in dieser Situation werden einfache Hypothesen aufgestellt, Schuldige gesucht, Personalwechsel vorgenommen und schnelle Lösungen gesucht, um möglichst bald die Normalität wiederzuerlangen, koste es, was es wolle.

Oftmals entwickeln sich in dieser Ausnahmesituation autoritäre Führungsstrukturen verbunden mit Anpassungsdruck für die Teammitglieder. Es werden keine Lösungsalternativen gesucht, dafür nach dem Munde geredet. Kaum jemand wagt noch etwas zu sagen, das zu einer weiteren emotionalen Eskalation führen könnte. Ein Kontrollfreak als Vorgesetzter verschärft eine derartige Situation zusätzlich.

Zumeist sind es Männer, die das Krisenmanagement innehaben. Bedauerlich, denn Frauen scheinen mit Krisensituationen, so meine Erfahrung, entspannter und vor allem authentischer umzugehen.

Es gibt Menschen, die in ihrem Alltag ein hervorragendes Management praktizieren, aber in der existenzbedrohenden Krise versagen. Obwohl sie spüren, dass die bewährten Bordmittel zum Beherrschen der Krise nicht ausreichen, obwohl auch andere die Überforderung des Leitenden erleben, der Angstschweiß sichtbar wird, und obwohl viel zu lange Sitzungen, in denen viel zu viel telefoniert wurde, zu keiner Lösung führen, ist es selten, dass jemand sagt: „Ich bin an meiner Grenze. Es ist besser für die Sache, wenn ein anderer übernimmt“.

In der Unternehmenskrise darf besonders „Mann“ offensichtlich keine Schwäche zeigen. Er muss sie durchstehen, egal wie sie ausgeht. Hauptsache, er ist scheinbar stark. Dabei wäre ein Eingeständnis kein Zeichen der Schwäche, denn das Beherrschen komplexer Ereignisse unter Zeitdruck und mit oft existenzbedrohendem Hintergrund kann in die Management-Sackgasse führen. Insbesondere, wenn man als Krisenmanager der verantwortliche Unternehmer, das verantwortliche Vorstandsmitglied oder der Leiter der Behörde ist.

Das Problem der Angst sollte jedoch nicht überzeichnet werden. Im Zuge der Corona-Krise gab es eine regelrechte Berichtsinflation über Angst im Management und bei den Verbrauchern. Zweifellos sind viele Ängste, besonders Existenzängste berechtigt, aber dieses darf nicht zu einer Angst vor der Angst mutieren.

Wie man offen und ehrlich in der Krise kommunizieren kann, zeigt eine Unternehmerin des Großhandels eindrucksvoll. Das sind ihre (auszugsweisen) Botschaften:

„1. Entscheide von Tag zu Tag

Gut möglich, dass ich heute eine Entscheidung treffe, die ich morgen schon wieder revidieren muss. Die Lage ändert sich momentan rasend schnell. Das muss ich als Führungskraft akzeptieren. Wichtig ist, trotzdem Entscheidungen zu treffen.

2. Kommunikation ist jetzt alles

Ich sehe es gerade als meine wichtigste Aufgabe, offen mit meinen Mitarbeitern und Kunden zu kommunizieren. Ich schicke z.B. täglich Rundmails und Infos via Teams, im Zweifel aufs private Handy per WhatsApp an meine Mitarbeiter und halte sie über alle aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden.

Ich habe auch entschieden, mir in den nächsten drei Monaten vorerst kein Gehalt auszuzahlen. Auch das habe ich meinen Mitarbeitern mitgeteilt. Ich will das alles jetzt ganz transparent halten.

3. Haltet zusammen

Es gibt mir viel Kraft zu merken, wie geschlossen mein Team hinter dem Unternehmen steht. Alle haben sofort ihren Kopf angeknipst und nach Lösungen gesucht – etwa, wie wir unseren Onlineshop verbessern können. Es bringt ja nichts, jetzt wie ein Kaninchen vor der Schlange zu sitzen. Wir müssen gemeinsam aktiv werden und versuchen, uns so gut wie möglich auf die neue Situation einzustellen.

4. **Schau auf das Positive**

Es ist im Moment nicht einfach, aber ich versuche auch die Chancen zu sehen, die diese Ausnahmesituation uns bietet. Etwa, dass wir digitale Prozesse jetzt ganz schnell umsetzen. Wir haben z. B. Microsoft Teams eingerichtet und machen Videokonferenzen. Das wollte ich schon immer machen. Und jetzt geht es gar nicht mehr anders.

5. **Beschäftige dich mit deiner Angst**

Wir werden gerade überflutet von Nachrichten. Vieles von dem, was einen über Facebook oder Twitter erreicht, ist toxisch. Ich merke, dass ich da sehr stark filtern muss, um gesund zu bleiben. All die Horrormeldungen erzeugen emotionalen Stress und schüren Ängste. Deswegen ist es wichtig, nur auf vertrauenswürdige Quellen und offizielle Kanäle zu hören – und zu allem anderen Abstand zu halten.

Auch als Führungskraft finde ich es vollkommen in Ordnung zu sagen: Ich habe Angst. Aber ich versuche, diese Angst genau zu analysieren. Was davon ist Teil einer kollektiven Angst, die gerade von außen an mich herangetragen wird? Was ist meine eigene Angst? Welchen Anteil daran haben Sorgen, die ich mir um andere mache – um meine Eltern, um Angehörige von Risikogruppen?

6. **Denke um**

In der Krise zeigen sich Störungen im System, die vorher nicht weiter aufgefallen sind.“

Ein positiver Blick in die Zukunft

„Ich gebe alles dafür, um aus dieser Krise gestärkt rauszugehen. Und hoffe, dass ich dabei nicht ausgeknockt werde, sondern mit einem blauen Auge davonkomme. Bei aller Angst: Uns bleibt nichts anderes übrig, als jetzt anzupacken. Es hat noch keinem geholfen, den Kopf in den Sand zu stecken.“³

Soweit die Unternehmerin. Die Welt nach Corona ist für die einen angstbehaftet, für andere das Tor in eine neue Welt. Ich bin wie der Zukunftsforscher Matthias Horx⁴ überzeugt, dass wir uns in der Corona-Krise über viele Dinge bewusst wurden, die uns nach der Krise viel bedeuten werden. Wir haben erfahren, wie wichtig Menschen und auch Berührungen sind, was Familie bedeutet. Was Improvisieren bedeutet und wie überlebenswichtiger medizinischer Fortschritt im Zeitraffer möglich wurde. Was es

3 Unternehmerin Vanessa Weber am 23.03.2020 in <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/unternehmerin-in-der-corona-krise/7484288.html> (Abruf am 02.02.2021).

4 <https://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/>.

bedeutet, dass Menschen trotz aller Einschränkungen solidarisch blieben, die Wirtschaft trotz aller Warnungen nicht zusammenbrach und sogar Veränderungen ermöglichte. Dass die Fake News und Verschwörungstheorien an Bedeutsamkeit verloren und wir bei unserer ersten post-Corona-Urlaubsreise glücklicher waren als zuvor. Doch nicht nur, weil wir nun wieder maskenfrei atmen können, sondern vor allem, weil wir unsere Angst vor jener Jahrhundertkrise überwunden haben und befreiter vorangehen als vor der Krise. Traum oder Wirklichkeit? Es liegt allein an uns selbst.

Die mentale Stärke macht die Führungspersönlichkeit besonders in der Krise aus. Sie ist das Ergebnis von persönlichen Überzeugungen, Einstellungen und Denkprozessen, die dazu führen, dass sich ein Manager herausfordernde Ziele setzt, an diesen auch unter Schwierigkeiten festhält, Misserfolge besser wegsteckt, eine hohe Motivation aufweist, sich weniger ablenken lässt und insgesamt mehr Anstrengung und Ausdauer zur Erreichung seines Ziels aufbringt.

Wer dagegen in die Opferrolle gerät und Paniksymptome zeigt, kann auch nicht mehr führen. Emotional Betroffene, gleich aus welchem Grund, sollten im aktiven Krisenmanagement nicht mehr mitwirken. Dieses gilt insbesondere in familiengeführten Unternehmen.

Angst vor der falschen Entscheidung ist natürlich auch im Krisenstab ein Thema. Sie lässt sich am besten nehmen, wenn die Ursache für die Angst rational erfasst werden kann. Die Rationalisierung der Angstsymptome ist die Voraussetzung für erfolgreiches Angst- und Stressmanagement. Die körperliche Ruhigstellung, z. B. richtiges Atmen und Entspannungsübungen, wie auch der ausreichende Schlaf und die richtige Ernährung in Krisenzeiten sind ebenso zwingende Voraussetzungen für erfolgreiches Krisenmanagement.

Die in Ausnahmesituationen trainierten Menschen (wie Elitesoldaten oder Extremsportler) bewältigen die Angst in einem 4er-Schritt:

1. Positives Ziel setzen.
2. Visualisierung des Geschehens.
3. Positives Selbstgespräch.
4. Atemkontrolle.

Eine Methode, die auch für Krisenmanager zu empfehlen ist, wenn die Dinge um einen herum eskalieren.

In komplexen Krisen ist die Befähigung zur Delegation wichtig, und zwar zur klugen Delegation. Kluge Delegation hat das alleinige Ziel, Arbeitsbelastung so abzugeben, dass ein bestmögliches Ergebnis erwartet werden