

Resilient aus der kollektiven Krise

Wie Organisationen von Individuen und Nationen lernen können

Rolf van Dick und Jared Diamond

Jared Diamond hat sich bereits 2005 in seinem Buch «Kollaps» damit befasst, warum in der menschlichen Geschichte manche Gesellschaften überlebt haben, während andere untergingen. So zeigt er zum Beispiel, wie die Wikinger auf Grönland aufgrund der Übernutzung der natürlichen Ressourcen und der gleichzeitigen fehlenden Anpassung an die widrigen Umweltbedingungen ausstarben, während die Inuit zur gleichen Zeit dort überleben konnten. In seinem aktuellen Buch «Krise» (2019) schlägt er eine Analogie vor zwischen Krisen von Individuen und Krisen, in denen sich Nationen befinden.

In diesem Beitrag werden wir zunächst die zwölf von Diamond ermittelten Faktoren für einen erfolgreichen Umgang mit Krisen für Individuen auflisten, sie dann auf Nationen übertragen und anschließend anhand von Beispielen zeigen, wie sie zum Verständnis auch von organisationalen Krisen beitragen können. Wir wollen Organisationen damit ein Analyseraster an die Hand geben, um ihnen zu helfen, sich einzuschätzen und zu erneuern, um ihre Resilienz zu stärken.

Menschen in der Krise

Diamond (2019) gibt zunächst eine Übersicht über die folgenden zwölf Faktoren, anhand derer sich ein erfolgreicher Umgang von Individuen mit Krisen beschreiben lässt:

1. *Eingeständnis*. Zunächst muss man anerkennen, dass man überhaupt in einer Krise steckt. Das bedeutet, man muss nicht nur wahrnehmen, dass «etwas nicht stimmt», sondern sich wirklich eingestehen, dass es sich um eine echte Krise handelt.
2. muss man erkennen, dass man selbst die *Verantwortung* dafür hat, aus der Situation wieder herauszukommen,
3. muss man unterscheiden, zwischen dem, was gut ist und beibehalten werden kann und den Aspekten des eigenen Selbst, die die eigentlichen Probleme verursachen und die man deshalb aufgeben oder ändern muss. Es geht also um einen «*selektiven Wandel*». Man muss etwas ändern, aber nicht alles und nicht alles gleichzeitig, sondern selektiv Manches behalten, Anderes aufgeben.
4. holt man sich materielle und emotionale *Unterstützung* von Anderen.
5. orientiert man sich an *Vorbildern*, die ähnliche Krisen bewältigt haben.
6. hat man *Ich-Stärke*. Damit ist einerseits Selbstvertrauen gemeint, aber Ich-Stärke geht noch darüber hinaus. Sie kennzeichnet Menschen, die sich so akzeptieren, wie sie sind, stolz auf ihre Erfolge und positiven Eigenschaften sind und sich als selbstbestimmt und nicht abhängig von anderen wahrnehmen.
7. muss man eine ehrliche *Bestandsaufnahme* machen. Dazu gehört die Akzeptanz der eigenen Stärken wie im vorangegangenen Punkt aber auch das Zugeben von Schwächen und Erkennen von Fehlern – so dass man diese abstellen und verändern kann.
8. helfen vorangegangene *Erfahrungen* mit Krisen. So ist zum Beispiel die Trennung von dem ersten festen Partner oder der Partnerin für einen Jugendlichen oder jungen Erwachsenen besonders schmerzhaft, weil man damit noch keine

Erfahrung hat. Bei der zweiten Trennung hat man bereits erfahren, dass man irgendwie damit zurechtkommt und kann diese positive Erfahrung anwenden.

9. muss man *Geduld* haben. Schwere Krisen lassen sich nicht kurzfristig bewältigen und oft scheitern erste Lösungsversuche – dies muss man erwarten, zulassen und es weiter versuchen.
10. muss man *flexibel* sein. Wenn man rigide ist und glaubt, es gibt nur die eine richtige Lösung, ist es wie mit dem, der nur einen Hammer besitzt und glaubt, alles sei ein Nagel. Für unterschiedliche Probleme braucht man unterschiedliche Lösungen und es braucht eine gut gefüllte Werkzeugkiste, deren Inhalt man flexibel einsetzt.
11. helfen zentrale *Werte*. Wenn man weiß, wofür man steht, was einem wirklich wichtig ist und was man auf keinen Fall ändern will, kann man sich treu bleiben und dennoch getrost die Dinge ändern, die einen in die Krise geführt haben.
12. ist es gut, wenige *Beschränkungen* und eine echte Wahl zu haben. Wenn man zum Beispiel für andere verantwortlich ist (wie eigene Kinder) fällt es viel schwerer, etwas ganz Neues zu probieren und sich aus einer nicht mehr funktionierenden Partnerschaft oder aus einem unbefriedigenden Arbeitsverhältnis zu lösen.

Diese Faktoren sind zentrale Ansätze, die in Psychotherapien gezielt aufgearbeitet und als Ansatzpunkte für die Krisenverarbeitung genommen werden. Sie sind natürlich nicht unabhängig voneinander, sondern können sich gegenseitig positiv oder negativ verstärken oder ausgleichen. Selten sind alle Faktoren positiv ausgeprägt, aber die Krisenbewältigung ist umso erfolgreicher, auf je mehr dieser Faktoren die Person zurückgreifen kann. Jeder Faktor ist wie eine Ressource, auf die man bauen und setzen kann und wie in einer Batterie ist der Mensch dann handlungsfähig, wenn er «aufgeladen» ist, d. h. über möglichst viele Ressourcen verfügt. So mag jemand nur eine geringe Ich-Stärke empfinden (Faktor 6), aber trotzdem gut aus der Krise kommen, wenn er das Problem annimmt und sich selbst für die Lösung verantwortlich fühlt (Faktoren 1 und 2), seine Schwächen ehrlich einschätzt (Faktor 7) und Menschen in seinem Bekanntenkreis hat, an denen er sich orientieren kann (Faktor 5) und die ihn unterstützen können (Faktor 4).

Selbstverständlich gibt es weitere Faktoren, die die Krisenbewältigung unterstützen können und die in medizinischen, psychologischen, soziologischen oder ethnologischen Studien als Resilienzfaktoren identifiziert wurden – wie z. B. Humor oder Religiosität. Die Liste potenzieller Faktoren ist unendlich lang, aber die oben beschriebenen Faktoren stellen eine gute Sammlung der essenziellen Aspekte dar, die für die meisten Menschen gelten sollten – unabhängig von ihrer Hautfarbe, Geschlecht oder dem Land, in dem sie leben.

Krisen von Nationen

Wie sieht es nun aus, wenn man diese Faktoren auf Kollektive wie Gesellschaften oder Nationen überträgt? Diamond (2019) hat dies getan und sie auf ganz unterschiedliche Länder in unterschiedlichen Zeiten und geografischen Regionen angewandt. Eine Reihe von Faktoren sind praktisch wörtlich identisch, andere muss man etwas stärker anpassen, aber es ist faszinierend, dass es insgesamt sehr ähnliche Dinge sind, die einzelne Menschen oder große Nationen in Krisen bringen und ihnen dabei helfen, sie zu bewältigen. Diamond beschreibt zum Beispiel die Krisen Finnlands in den 40er Jahren aufgrund der Kriege mit Russland, Deutschlands nach 1945, Chiles nach Allende und Pinochet oder die Entwicklung Indonesiens nach Sukarno und Suharto. Seine Analysen zeigen, dass viele der Faktoren sehr gut geeignet sind, um zu verstehen, warum sich die Nationen am Ende so positiv entwickelt haben, z. B. weil sie einen Kern ihrer Identität behalten haben, aber andere Elemente radikal aufgegeben oder verändert haben.

«Es sind sehr ähnliche Dinge, die einzelne Menschen oder große Nationen in Krisen bringen und ihnen dabei helfen, sie zu bewältigen.»

Beispiel: Japan im 19. Jahrhundert

Am Beispiel Japans im 19. Jahrhundert soll dies illustriert werden. Japan war um 1850 eine arme, feudalistische Nation, die sich sämtlichen Einflüssen des Westens verschloss und über Jahrhunderte isoliert blieb – zunächst einfach aufgrund seiner abgelegenen geografischen Lage und dann (zwischen 1639 und 1853) aufgrund der Isolationspolitik der Shogune, die jeden Kontakt mit dem Ausland untersagten. In 1853/54 fuhren US-amerikanische Schiffe unerlaubt in einen japanischen Hafen und zwangen die Shogun-Regierung unter anderem, einen amerikanischen Konsul zuzulassen. Nach einem weiteren tumultbetonten Jahrzehnt kam es zu einem Putsch und die anschließende Meiji-Regierung suchte den aktiven Austausch mit dem Ausland und legte den Grundstein für eine Entwicklung, die Japan schließlich zu dem machte, wie wir es heute kennen – eine hochentwickelte, reiche und demokratische Nation. Japan hat zunächst (Faktor 1) – ausgelöst durch die unerlaubte Einfuhr in die Häfen und Beschuss der Küsten – anerkannt, dass es sich in einer Krise befand und dem Westen nicht dauerhaft widerstehen konnte, ohne vom Westen zu lernen und an Stärke zu gewinnen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.