

Orte der Krisenbewältigung

Familienberatungsstellen entlasten Betriebe und Familien

Mitarbeiter sind mittelfristig das wichtigste Kapital des Betriebes. Die sonstigen Ressourcen und Rahmenbedingungen der konkurrierenden Unternehmen gleichen sich im Laufe der Zeit immer mehr an. Den Unterschied macht das Personal. Wobei mit Personal sowohl der Unternehmer als auch die Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Rollen gemeint sind. Für den Betrieb kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter nicht nur kompetent und fleißig sind. Auch eine Großzügigkeit der Mitarbeiter in anderen Bereichen zahlt sich für den Betrieb aus, z.B. indem sie Ideen geben, bei Engpässen aushelfen, gemeinsam Probleme lösen, bei der Sache sind, sich mit der eigenen Arbeit identifizieren, Kunden gut betreuen, sich gegenseitig unterstützen, sorgfältig arbeiten, Fehler entdecken und ausbessern, sich Fortbilden, motiviert sind, freundlich und hilfsbereit sind, flexibel sind, Lust haben gut zu sein, kreativ sind, in verwirrenden Situationen klar sehen, sich gegenseitig aufmuntern, Netzwerke haben, sich integrieren, an ein gemeinsames Projekt glauben, usw. Für die Mitarbeiter kommt es auf der anderen Seite darauf an, dass die Arbeit eine Quelle von Befriedigung ist, dass sie in den beruflichen Beziehungen Wertschätzung erfahren, dass sie in der Arbeit persönlich wachsen können, sich in ihren persönlichen Problemen und Schwächen verstanden fühlen und dass Arbeitsaufgabe, Arbeitsklima und Beziehungen im Betrieb nicht zu einer Quelle von Ängsten werden. Kein Mitarbeiter wünscht sich, für sein eigenes Wohlergehen, innerlich kündigen zu müssen.

So allgemein gesprochen, klingt das alles sehr einfach. In der Realität hat jedoch jeder Mensch, also auch jeder Unternehmer und jeder Mitarbeiter eine andere Persönlichkeit und jeder leidet Wertschätzung und Befriedigung, bzw. Sorgen und Ängste aus anderen Situationen ab. Hinzu kommt, dass jeder Mensch im Laufe seines Arbeitslebens kleine und große private und berufliche Krisen hat, die es ihm schwer machen, einerseits großzügig im Betrieb zu sein und andererseits aus seiner Arbeit Befriedigung und Wertschätzung zu gewinnen. Solche Krisen entstehen vor allem durch gesundheitliche Probleme,

private Probleme in der Familie und sonstigen Beziehungen und durch eine Folge von immer gleichen Missverständnissen, die durch die Unterschiedlichkeit der im Betrieb gemeinsam arbeitenden Persönlichkeiten entstehen. In solchen Momenten wird man empfindlicher, ängstlicher, aggressiver und benötigt so viel Kraft für sich selbst, dass es schwierig ist mehr als das unbedingt Notwendige zu geben. Dies sind weder für den Betrieb, noch für die Kollegen, noch für die Person selbst, erfreuliche Momente. Die Kollegen beginnen sich zu distanzieren, die Zusammenarbeit klappt nicht mehr reibungslos, die positiven Ideen und Initiativen werden weniger, mehr Fehler entstehen und vor allem ist die Person, die sich in einer Krise befindet auch nicht glücklich. Möglicherweise kommt für die sich einer Krise befindlichen Person zu den privaten Problemen auch noch der Verlust der Befriedigung am Arbeitsplatz hinzu.

In allen Unternehmen gibt es informelle Strategien und Rituale solche Situationen aufzufangen. Täglich werden Minikrisen wie z.B. entstehender Groll, der aus einem Missverständnis in der Kommunikation beruht, oder einfach unerklärlich morgendliche schlechte Laune, bewältigt. Bewältigt werden diese Minikrisen durch Begrüßungsrituale, Komplimente, ein Lächeln, oder die Kollegen geben sich gegenseitig durch Worte oder Gesten zu verstehen, dass sie ihre Stimmung wahrnehmen und bereit sind, für eine begrenzte Zeit darauf Rücksicht zu nehmen. Bei schwierigeren Situationen gibt es meistens jemanden im Betrieb, der sich ein wenig mehr Zeit nimmt für die sich in einer Krise befindliche Person und diese auffordert, über sein Problem zu sprechen. Dies kann ein Kollege oder eine Kollegin sein, der Vorgesetzte oder der Unternehmer selbst. Hierbei erfährt die Person Wertschätzung und spürt das Interesse der anderen an ihr, manchmal hilft es ihr auch, wenn sie erfährt, dass nicht nur sie alleine das Problem hat, und manchmal hilft ihr einfach das Gefühl nicht allein gelassen zu sein. Viele Unternehmer und Mitarbeiter in verantwortlicher Position verwenden heute einen Teil ihrer Arbeitszeit darauf, um Missverständnisse zu klären, Mitarbeitern Mut zu machen, Anerkennung und Wertschätzung zu geben, beim beruflichen Weiterkommen zu helfen, und den persönlichen Problemen von Mitarbeitern Raum zu geben. Sie wissen, dass dies sowohl für die Person selbst, als auch für das Arbeitsklima, für die Beziehungen unter den Kollegen und mittelfristig auch für das Überleben des Betriebes wichtig ist, sie wissen, dass die dafür aufgewendete Zeit meist gut investiert ist.

Die Möglichkeiten für die emotionale Befindlichkeiten der Mitarbeiter zu sorgen,

sind aber in jeder Organisation und in jedem Betrieb begrenzt. Jeder Betrieb und jede Organisation hat ihre „Daseinsberechtigung“ nur, wenn sie ihren Dienst am Kunden oder Klienten erfüllt, sonst löst sie sich früher oder später auf. Dies bedeutet, dass auch die Beschäftigung mit den persönlichen Aspekten diesem „Daseinsgrund“ untergeordnet bleibt. Diese Unterordnung wird spürbar über die Begrenzung der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, und sie entsteht weil Kompetenzen und die Organisationsform in erster Linie auf den Dienst am Kunden und Klienten hin ausgerichtet sein sollten und nur in zweiter Linie auf die emotionale und gesundheitliche Befindlichkeit der Personen, die darin arbeiten. Tiefer liegende persönliche Krisen, schwere familiäre Situationen wie Trennung, Krankheit und anderes und auch verhärtete und lang andauernde Situationen von Missverständnissen im Betrieb, sind oft meist durch die betriebsinternen Strategien nicht zu bewältigen.

Die Bewältigung von solchen Problemen wurde in der Vergangenheit vor allem von den Familien übernommen. Auch hier stehen heute oft nicht mehr genug Ressourcen zur Verfügung. Außerdem ist nicht jede Einzelperson oder jede Familie in der Lage sich rechtzeitig nach einer angemessenen Hilfe umzusehen. In den letzten 20 Jahren haben sich eine Reihe von Institutionen entwickelt, die gerade in diesen Situationen helfen können. Gemeint sind dabei Institutionen, die im psychologischen Bereich arbeiten und auf Beziehungen, Kommunikation und emotionale Schwierigkeiten spezialisiert sind. Zwischen diesen Diensten und privatwirtschaftlich organisierten Betrieben besteht traditionell eine große Distanz, da der Ausgangspunkt der jeweiligen Tätigkeit sehr unterschiedlich ist. Während der Ausgangspunkt eines Betriebs den Dienst am Kunden als Käufer leisten, ist der Ausgangspunkt der im soziosanitären Bereich angesiedelten Institutionen der Dienst am Klienten als Person, die ihre eigenen Ressourcen in komplexer Weise in den verschiedenen sozialen Kontexten sinnvoll anzuwenden lernen muss. Heute wird diese Distanz aber immer weniger sinnvoll und es wird immer notwendiger, dass sich beide Organisationsarten als Teil einer komplexen gesellschaftlichen Aufgabe verstehen, sich annähern und den Dialog und die Zusammenarbeit zu vertiefen. Ein wichtiges Bindeglied können hierbei Strukturen wie z.B. Familienberatungsstellen sein, die von ihrer Grundorientierung her die Menschen innerhalb ihres gesamten familiären und sozialen Kontextes, also auch ihrer beruflichen Wirklichkeit betrachten, und nicht nur an der Behandlung diagnostisch fassbarer Symptome orientiert sind. Auf der anderen

Seite kann schon allein ein im ganzen Betrieb vorhandenes Bewusstsein davon, dass man in bestimmten Situationen auf die Hilfe spezialisierter Beratungsstellen zurückgreifen kann, für die Personen in Krisen und Notsituationen eine wichtige Information sein, die zu einer Verringerung der Schwellenangst führt. Dies gilt vor allem dann, wenn der Besuch einer Beratungsstelle im Betrieb nicht als Quelle von Unehre angesehen wird, sondern als normaler Teil sozialer Realität. Hierbei nehmen die Vorgesetzten und Betriebseigentümer eine wichtige symbolische Funktion ein.