GLASLS GLOSSE



Foto: © Sulzer

In Krisensituationen entstehen Spannungen und Menschen geraten in *Distress,* wodurch unsere erworbenen Fähigkei- ten und Haltungen sehr stark beeinträchtigt werden kön- nen. *Distress* hat als *negativer Stress* – wie Hans Selye (1957) erforscht hat – andere Wirkun- gen als positiver Stress, soge- nannter Eustress, der z. B. bei Künstler:innen als Lampen- fieber aufkommt und sogar zu Höchstleistungen anspornt. Bei *Distress* werden unsere Wahr- nehmungen und unser Denken mehr und mehr eingeschränkt, weil wir unsere *Selbststeuerung verlieren.* Wir beachten dann wie hypnotisiert nur die als be- drohlich empfundenen Signale und sehen nicht, wo sich Chan- cen bieten. Der Zeithorizont un- seres Denkens wird verkürzt, so dass wir uns keine mittel- oder langfristigen Perspektiven mehr vorstellen können (Glasl 2024). Und um eine komplizierte Situ- ation irgendwie zu bewältigen, simplifizieren wir unser Wirk- lichkeitsbild, weil es schwerfällt, mehrere Faktoren einer viel- schichtigen Realität aufzunehm- men und zu verarbeiten. Durch die erwähnten Mechanismen nimmt die Lernfähigkeit stark ab. Der Friedensforscher Dieter Senghaas (1970) spricht hier bei Politiker:innen von einem pa- thologischen „autistischen Ler- nen“, wenn sie aus ihren Fehlern nicht mehr lernen, weil sie alles ausblenden, was nicht ihrem Wunschdenken entspricht. Folg- lich riskieren sie nichts Neues, sondern es wird nur noch „mehr vom Selben“ gemacht, auch wenn sich das schon klar als un- wirksam erwiesen hat. Beson- ders gefährlich wird es jedoch, wenn sie sich mit Ja-Sagern um- geben, die schmeicheln und ih- nen ein Gefühl von Wichtigkeit geben – was wir ja kürzlich in der Geopolitik erlebt haben (sie- he Glasl 2026). Anstatt ihr bis- heriges Vorgehen selbstkritisch zu hinterfragen, beschleunigen sie ihre Maßnahmen noch mehr und erhöhen das Zerstörungs- potenzial. Sie nehmen nicht zur Kenntnis, dass ihre gewohnten Erfolgsrezepte kontraproduktiv sind. Denn dafür müssten sie ihr ehrlich und selbstkritisch Denken und Tun und dessen Wirkungen sehen und reflek- tieren und dabei auf kritische Stimmen hören! Und sie müss- ten sich die möglichen Wirkun- gen ihres Handelns vorstellen können, sowohl die erwünsch- ten als auch die unerwünschten Folgen.

Das gilt für jeden Menschen und deshalb auch für das Manage- ment, das in einer Krisensitua- tion über Strategien und die da- für stimmigen Lernmaßnahmen entscheidet.

Erwähnte Literatur:

Glasl, F. (2024): Konflikt- management. Bern/Stuttgart.
Glasl, F. (2026): Die Paradoxie des Wettrüstens. Bern/Stuttgart.
Selye, H. (1957): The Stress of Life. New York.

Senghaas, D. (1970): Zur Pathologie des Rüstungs- wettlaufs. Freiburg i. B.