



KÜHLER KOPF IN KRISENZEITEN

Menschen fühlen sich in besonders schwierigen Situationen häufig in einem Tunnel gefangen, an deren Ende sie das Licht schimmern sehen. Das Blickfeld ist stark verengt, konzentriert auf den einen Ausweg. Der Druck, die Anspannung steigen – das Licht am Ende der Finsternis rückt in die Ferne, die Angst nimmt zu, die Anspannung wächst. Der Stress steigt! Ein Teufelskreis, der ins Verhängnis führen kann.

Gerade in schwierigen Zeiten sind Ruhe, Konzentration und Gelassenheit wesentliche Quelle des Erfolges. Nicht immer führt nur ein Weg ans Ziel, mitunter ist es wichtig, ein möglichst breites Spektrum von Möglichkeiten ins Auge zu fassen, um das Unternehmen ans sichere Ufer zu führen. Unternehmenskrise bedeutet Stress pur. Ruhe, Konzentration und Gelassenheit – wie soll das auch noch zu schaffen sein? Das stimmt sicher, aber auf der anderen Seite sollte man sich besser nicht von der Situation beherrschen lassen, sondern selbst Herr der Lage bleiben. Die gute Nachricht ist: Das ist keine Hexerei, sondern Sie können es lernen, wenn Sie wollen.

VITA

Frau Dr. Petra Bernatzeder ist seit 2003 Vorstand und Partner der Upgrade human resources AG. Sie ist zudem Gründungsmitglied von teralog München, Institut für Verhaltens- und Organisationsentwicklung, wo sie von 1994 bis 2002 tätig war. Zuvor arbeitete Bernatzeder drei Jahre als selbständige Projektleiterin am Institut CBE – Brengelmann und war als Verhaltenstrainerin und Coach für Stressmanagement und Führung tätig. Ihre berufliche Karriere begann sie als Assistentin von Prof. Dr. Dr. Brengelmann, Direktor am Max-Planck-Institut MPIP München. Frau Dr. Bernatzeder ist Autorin des Buches „Verhalten in Organisationen“ und veröffentlichte darüber hinaus zahlreiche Fachartikel.

STRESS UND STRESSMANAGEMENT

Viele Menschen gebrauchen den Satz „ich bin im Stress“, womit sie lediglich meinen, dass sie unter Zeitdruck stehen. Stress ist an sich eine normale Reaktion des Menschen auf eine belastende oder bedrohliche Situation, die er in grauer Vorzeit mit Flucht oder Angriff beantwortete. Die Energie, die der Körper für diese komplexen Reaktionen bereitstellte, wurde durch das Weglaufen, abgebaut. Die Körperreaktionen, d.h. Adrenalin, hoher Blutdruck, Anspannung, sind zwar in heutiger Zeit die gleichen geblieben, allerdings fehlt der automatische körperliche Ausgleich, diese Anspannung entsprechend abzubauen. Deshalb leiden manche Menschen heutzutage unter körperlichen Stress-Krankheiten.

Auf der anderen Seite muss sich Stress nicht unbedingt schädlich auswirken. Bis zu einem gewissen Grad wirkt Stress leistungsfördernd. Die Aktivierung der Energie unter Stress durch die Ausschüttung von Hormonen wie Adrenalin dient dem Menschen auch heute noch dazu, in wichtigen Situationen besonders aktiv zu agieren. Dies erlebt beispielsweise der Hochleistungssportler vor dem Startschuss. Dies erlebt aber auch der Manager in einer komplexen Anforderungssituation: Er muss zu einer wichtigen Besprechung, das Telefon klingelt, im Zimmer steht ein Mitarbeiter, der auf eine Rückmeldung zu seinem Bericht wartet, usw. Ab einer gewissen Dosis und Dauer wirkt sich Stress allerdings nachteilig für den Organismus und seine Leistungsfähigkeit aus und kann bis zur Erschöpfung und zum totalen Zusammenbruch führen.

Ähnliches gilt für den Unternehmer in Krisenzeiten. Steigert man in Anbetracht der Probleme zunächst den Einsatz und die Leistung, gehen irgendwann die Kräfte aus und man klammert sich mehr oder weniger verzweifelt an eine Lösung. Das darf und muss nicht sein. Die wichtigste Aufgabe des Unternehmers ist es, leistungsstark und fit zu bleiben, um neue Chancen zu erkennen und zu nutzen. So sind alle „Dirigenten“ der eigenen Stressbelastung!

Stressmanagement - der besonnene Umgang mit schwierigen Situationen – ist einfach.

Man kann schwierige Situationen auf zwei Arten besser bewältigen: Einmal, indem man sich in der aktuellen Belastungssituation eine kurzfristige Verbesserung verschafft, zum anderen, indem man Belastungssituationen grundlegend und langfristig verändert.

Die Strategien der kurzfristigen Situationserleichterung sind immer anwendbar, wenn die Ursachen für die Belastung (augenblicklich) nicht zu beheben sind. Sie bewirken eine kurzfristige Veränderung unseres Befindens und damit eine Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums. Es ist nun einmal nicht immer möglich, so zu

„NUR WER SICH SELBST FÜHREN KANN, KANN EIN UNTERNEHMEN AUS DER KRISE FÜHREN.“

handeln, dass äußere Anlässe, die Stress bereiten, sofort geändert werden können. Oft ist es erforderlich, eine belastende Situation zunächst zu ertragen und dennoch handlungsfähig zu bleiben.

Ein Beispiel: Sie gehen zu einer Verhandlung über Ihren Kreditrahmen zu Ihrer Bank. Sie können Ihre Belastung zusätzlich erhöhen, in dem Sie sich vorher ausmalen, dass Sie sowieso keine Chancen haben, den Bankdirektor zu überzeugen. Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf wie zum Beispiel 'ich schaff es sowieso nicht, der war beim letzten Mal schon so überheblich und arrogant'. Sie fühlen sich noch schlechter, sie haben ein Druckgefühl auf der Brust. Oder: Sie können Ihre Belastung reduzieren, in dem Sie sich vorher gut zu reden. In etwa: 'Der Bankdirektor ist zwar kein liebenswürdiger Mensch, aber beim letzten Gespräch hat er zumindest die Zahlen



geprüft. Vielleicht gelingt es mir diesmal besser ihn zu überzeugen.“ Ein kurzer Spaziergang vor dem Termin und ein paar bewusste Atemübungen lassen Sie zudem frisch und gestärkt fühlen.

Die Situationen müssen gar nicht so dramatisch wie die gerade geschilderte sein: Gedanken beeinflussen im Sinne einer Sich-Selbst-Erfüllen-

den-Prophezeiung die Realität. Probieren Sie es aus: Sprechen Sie sich selbst den Satz vor: „Um Himmels willen, das kann ich nie schaffen!“ Und jetzt: „Das ist doch kein Problem, das kann ich schon!“ Merken Sie einen Unterschied?

Mit positiven Selbstinstruktionen sind systematisch einsetzende Gedanken gemeint, die Selbstmotivation oder zumindest ein Relativieren der Situation zum Inhalt haben können:

Beispiele:

- „Das packe ich!“
- „Ich bin auf die Situation vorbereitet!“
- „Ich hab' schon ganz anderes geschafft!“
- „Es gibt Schlimmeres!“

Diese kurzfristige Stressbewältigungsstrategien verändern nichts an der stressauslösenden Situation, sondern zielen auf den persönlichen Spannungsabbau in einer Situation ab. Sie schaffen dadurch mehr Handlungsspielraum.

Positive Selbstinstruktion

Führen Sie einen inneren Dialog und geben Sie sich selbst Befehle. Beispiel: „Reiß dich jetzt zusammen!“ Oder:

Relativieren Sie die aktuelle Situation. Beispiel: „Das war schon mal schlimmer.“ Oder: „Der andere ist einfach nur verunsichert und ängstlich.“

Innere Ablenkung

Brechen Sie belastende Gedanken bewusst ab, indem Sie sich angenehme Ereignisse in der Zukunft vorstellen oder positive Erinnerungen ins Gedächtnis rufen. Beispiel: Der Strandspaziergang im letzten Urlaub

Abreaktion

Bauen Sie die durch Stress aufgebauten Energien gezielt ab. Beispiel: Machen Sie einen kurzen schnellen Gang um das Büro oder steigen Sie ein paar mal die Treppen auf und ab.

Spontane Entspannung

Versuchen Sie, sich spontan zu entspannen, indem Sie tief durchatmen oder einzelne Muskelpartien an- und entspannen, wobei Sie auf den Unterschied achten. Beispiel: Entspannen Sie Ihre Hände.

Langfristige Bewältigungsstrategien dienen dazu, die Ursachen der Stresssituation zu beseitigen und häufig auftretende oder voraussehbare Belastungen zu verhindern oder in ihrer Wirkung abzuschwächen. Dies sind Strategien, die langfristig dazu beitragen, bestimmte Situationen besser meistern zu können.

Ziele klären

Ohne konkrete Ziele ist Krisenmanagement ein Stochern im Nebel, ein Reagieren statt Agieren. Dies fördert Hilflosigkeitsgefühle anstelle den Blick für Chancen. Mit klaren Zielvorstellungen lassen sich Probleme systematisch lösen (nicht alle, aber die meisten!).

Gespräch/Kommunikation

Sprechen Sie sich mit den Personen aus, mit denen Sie Schwierigkeiten haben. Sie können gemeinsam am Problem arbeiten und so einen Konflikt bereinigen. Konfliktgespräche vor sich herschieben verschlimmert die Lage.

Entspannung

Stress erzeugt Anspannung. Entspannung wirkt den Folgen von Stress direkt entgegen. Lernen Sie allgemeine Entspannungstechniken kennen und trainieren Sie sie regelmäßig. Damit erhöhen Sie Ihre Belastbarkeit.

Ausgleichsaktivitäten

Dinge, die einem Spaß gemacht haben, wieder mal oder bewusst tun: z.B. ins Kino oder zum Sport gehen, Freunde treffen, Gartenarbeit, etc.

Gerade, wenn Sie glauben, sich so etwas nicht leisten zu dürfen, brauchen Sie es am dringendsten. Denn wenn Sie gegen 23 Uhr Ihren Schreibtisch verlassen, zu Hause ein paar Bier trinken, vor dem Fernseher fast einschlafen, haben Sie nichts dafür getan, dass Sie die Aufgaben des nächsten Tages besser meistern!

ES GIBT IMMER EIN DANACH

Wenn alle Bemühungen, das Unternehmen zu retten, gescheitert sind, wenn sich vor Ihnen ein schwarzes Loch auftut, in das Sie zu versinken drohen, ist es höchste Zeit, sich wie der legendäre Baron Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf der Vorwürfe, Scham und Selbstzweifel zu ziehen. Vielleicht ist es der erste Schritt aus dem Sumpf, sich Hilfe zu holen, weil es alleine zu schwierig ist. Denn: In jedem Ende steckt ein Neuanfang!

Strategische Unternehmensführung ist in aller Munde, aber wie sieht es mit den persönlichen Visionen und Zielen aus? Laufen wir wie ein Hamster im Rad in einer Ecke des Käfigs und stellen irgendwann fest, dass wir keinen Meter voran gekommen sind? Viele Menschen stecken viel zu viel Zeit in ihre Arbeit, um nicht zwischendurch mal Bilanz zu ziehen. Beispiele für persönliche Fragen sind: Was ist mir wirklich wichtig? Welche Ziele will ich erreichen? Wie viele Wege zum Ziel gibt es? Wie kann ich berufliche und private Interessen kombinieren? Was muss ich tun, um auf mei-

ner Zielgeraden ein Stück voran zu kommen? Was will ich lernen, und was kann ich schon? Die Antworten darauf sind lebenswichtig. Und dies gilt umso mehr in Zeiten der Neuorientierung.

„Unser Leben ist das, wozu unsere Gedanken es machen.“
Marc Aurel

UPGRADE HUMAN RESOURCES AG

Die in München ansässige Upgrade human resources AG bietet Dienstleistungen in den Bereichen Personalmanagement sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Das Portfolio umfasst dabei unter anderem Programme zur Integration von Mitarbeitern und Führungskräften bei Neueinstellung oder im Falle eines Mergers.

Zu weiteren Leistungen zählen die strategische Ausrichtung des Personalmarketings und Recruitings. Ferner übernimmt die Upgrade human resources AG Nachfolgeplanung, Bildungsmanagement und –controlling und entwickelt unter anderem Kommunikationskonzepte, Führungsleitlinien sowie Unternehmensleitbilder.

www.upgrade-hr.com