

23 Umgang mit Krisen

- ▶ Welche Standardsätze können wir erarbeiten, damit wir im Umgang mit Kunden sicherer werden?

4. Wichtig!

Die Arbeit am eigenen Selbstwertgefühl ist eine lebenslange Aufgabe, wenn wir als Kinder keine bedingungslose Liebe und Anerkennung bekommen haben. Stellen Sie sich auf diese Tatsache ein!

23 Umgang mit Krisen – Reduzieren Sie Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitspensum!

Sie fühlen sich überfordert, können nicht mehr gut schlafen, Gedanken an die Firma und Sorgen um zukünftige Entwicklungen begleiten Sie bis in Ihre Träume. Sie erleben, dass die Arbeit Sie so sehr in Anspruch nimmt, dass Sie keine Energie mehr für Ihr Privatleben haben. Einen Großteil Ihrer Kräfte verwenden Sie darauf, die Situation zu beruhigen und dafür zu sorgen, dass Ihre Mitarbeiter arbeiten können. Solche oder ähnliche Gedanken resultieren aus einer krisenhaften Zeit, die Sie gerade in Ihrem Unternehmen durchleben.

Besondere Kennzeichen von Krisen sind, dass Sie dazu neigen, im Kreis zu denken, der Ausgangs- und Endpunkt Ihrer Gedanken immer der gleiche ist, dass Sie vorhandene Möglichkeiten nicht sehen (= verengte Problemsicht oder „Tunnelblick“¹⁵) und Ihre Fähigkeiten vergessen. Langjährig bewährte Problemlösungsstrategien versagen, es entstehen vermehrt Konflikte im Innen- und Außenverhältnis und Ihre Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit vagen Informationen und Gerüchten als mit der Erledigung ihrer Aufgaben.

Vor allem finanzielle Krisen, die einen existenzbedrohenden Charakter aufweisen, rufen massive Angstgefühle hervor und verursachen Stress. Dabei läuft Ihr Umgang mit Stress wie ein Automatismus ab, das heißt, Ihre Reaktionen ähneln sich in Ausprägung und Intensität und laufen wie ein Programm ab (= „instinktgesteuerte konditionierte Reaktionen“¹⁶). Bekannte, jedoch nicht bewährte Automatismen, die eine beginnende Krise bedeuten, sind Verhaltensweisen wie zum Beispiel:

- ▶ *Wir verdoppeln unsere Anstrengung!*
Sie arbeiten schneller – und dies ohne Ziel und ohne Plan, ähnlich dem Verhalten eines Hamsters im Laufrad (= „Hyperaktivität“¹⁷/Aktionismus).
- ▶ *Mit rigiden Vorschriften bekommen wir die Situation in den Griff!*
Sie denken, wenn Sie Ihre Mitarbeiter besser unter Kontrolle haben, arbeiten diese effizienter und besser (= „Kontrollwahn“¹⁸).

I Selbstmanagement

► *Wir können an der Situation sowieso nichts ändern!*

Sie fühlen sich hilflos und legen die Hände in den Schoß (= „Lethargie“ – siehe Begriffserklärung 13).

Um Ihr Unternehmen aus einer massiven Krisensituation herauszuführen, ist es notwendig, dass Sie mit Ihren Kräften und Energien gut haushalten. Denn Krisen solchen Ausmaßes verlangen von Ihnen eine hohe Konzentration und einen hohen Energiepegel über einen möglicherweise langen Zeitraum hinweg. Das bedeutet, solche Krisen mobilisieren und schlucken gleichzeitig all Ihre physische und psychische Kraft über Monate hinweg. Deshalb ist ein adäquater Umgang mit Stress und Angst unabdingbar.

Denn grundsätzlich gilt: Je besser Sie mit Stress und Angst umgehen können, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie die Krise meistern werden.

Meine Empfehlung

Reduzieren Sie Ihre Arbeitsgeschwindigkeit und Ihr Arbeitspensum. So vermeiden Sie, in altbekannte Stressmuster und Stressfallen zu tappen (= „Stressparadoxon“¹⁹), und können eine emotionale Distanz zu Ihrem Problem herstellen. Dies ist notwendig, um wieder Lösungsmöglichkeiten zu sehen und einen anderen Blickwinkel einzunehmen.

1. Psychologischer Background

Negativer Stress („Distress“²⁰) löst im Gegensatz zum positiven Stress („Eustress“²⁰), der uns zu emotionalen Höhenflügen verhilft, in der Regel intensive Angstgefühle aus, die auf eine existenzielle Bedrohung der eigenen Persönlichkeit hinweisen. Die Bedrohung kann sich auf die körperliche Ebene beziehen, zum Beispiel bei tätlichen Angriffen, oder auf die psychische Ebene, in der nicht das nackte Überleben, sondern unsere seelische Gesundheit angegriffen wird. Wir verlieren sozusagen den Boden unter den Füßen. Unser Unterbewusstsein ist auf Angriff und Verteidigung eingestellt, obwohl die physische Existenz auf der realen Ebene keineswegs gefährdet ist. Diese Art von Stress wird von Menschen unterschiedlich erlebt: Was den einen bedroht, löst bei einem anderen nur unangenehme Gefühle aus!

2. Anleitung für die Praxis

Im Sinne einer Krisenbewältigung möchte ich Ihnen hier einen „Aktionsplan“ an die Hand geben, mit dessen Hilfe Sie sich einen beruflichen Freiraum für die Entwicklung neuer Perspektiven schaffen können:

23 Umgang mit Krisen

- ▶▶ Besonders in existenzgefährdenden Krisen brauchen Sie Unterstützung! Werden Sie sich darüber klar, dass Sie nicht alles allein meistern müssen. Suchen Sie sich zuerst Verbündete für die Bewältigung, zum Beispiel Freunde, Angehörige und erfahrene Unternehmer, mit denen Sie sich austauschen können. Zu einer guten Psychohygiene in diesen Zeiten gehört ein gutes soziales Netz, das Sie trägt.
- ▶▶ Beginnen Sie im Anschluss mit der Verlangsamung Ihres Berufsalltags. Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitspensum lassen sich gut reduzieren, wenn Sie für sich eine Struktur beziehungsweise einen Plan erarbeiten. Legen Sie sich zu Beginn einen Wochenplan an, der Ihnen genau vorgibt, was Sie wann erledigen wollen. Wichtig dabei ist, dass Sie darauf achten, dass Sie Ihr Arbeitspensum halbieren, indem Sie genau festlegen, was so dringend ist und nur von Ihnen erledigt werden kann, damit das Unternehmen am Laufen gehalten wird. Wenn Sie ein Unternehmen führen, arbeiten Sie in der Regel mehr als 40 Stunden pro Woche. Rechnen Sie noch ein vermehrtes Engagement in Krisenzeiten ein, sind Sie bei 60 bis 70 Wochenstunden. Halbieren Sie das, haben Sie eine Wochenarbeitszeit, die Ihnen noch erlaubt, freie Zeiten für sich in Anspruch zu nehmen. Die verbliebenen 50 Prozent müssen Sie an verantwortliche Mitarbeiter delegieren. – Dieses Vorgehen in Krisensituationen mag weltfremd klingen. Veränderungen lassen sich jedoch nur mit viel Disziplin und einem hohen Leidensdruck herbeiführen.
- ▶▶ Die Arbeitsgeschwindigkeit können Sie gut regulieren, indem Sie sich festgelegte Pausen verordnen. Wenn Sie merken, Sie werden wieder schneller, machen Sie häufiger Pausen.
- ▶▶ Legen Sie so lange Wochenpläne an, bis sich ein Automatismus einstellt. Nach ein paar Monaten können Sie zu einem Tagesplan übergehen!
- ▶▶ Um sich an Pläne und Strukturen zu gewöhnen, brauchen Sie Disziplin, Disziplin, Disziplin, außerdem Übung und jemanden, der Ihnen hilft, dieses Raster einzuhalten. Suchen Sie sich im Unternehmen jemanden, der Sie dabei unterstützt.
- ▶▶ Die gewonnene freie Zeit verbringen Sie nicht im Unternehmen. Legen Sie eine räumliche Distanz ein.
- ▶▶ Versuchen Sie nun, entspannter zu werden. Als hilfreich erweisen sich dabei das Erlernen von Entspannungstechniken, Sport etc.
- ▶▶ Die letzte und wichtigste Aufgabe wird nun sein, dass Sie mit einem freien Blick Handlungsalternativen entwickeln, zu denen Sie bisher keinen bewussten Zugang hatten. Diese werden Ihnen helfen, Ihre Krise unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Der freie Blick bringt manches Mal Lösungen zutage, von denen Sie vorher nicht geahnt haben, dass sie existieren. Oder, wenn Sie das Gefühl haben, wie vor einer Wand zu stehen,

I Selbstmanagement

nehmen Sie professionelle Beratung in Form von Coaching oder „Organisationsaufstellungen“²¹ in Anspruch. Dies kann dabei helfen, alternative Handlungsansätze zu erarbeiten.

3. Wichtig!

Der Ausweg aus der Krisenfalle liegt nicht, wie man meinen könnte, darin, mehr und schneller zu arbeiten, sondern in einem Radikalschnitt der täglichen Berufsroutine. Halten Sie Ihr Leben wie einen Videofilm mit einer Stopptaste an, reflektieren Sie und wählen Sie einen anderen Film (siehe auch Kapitel I/25: „Balanced Lifestyle“)!

24 (Finanzielle) Einschnitte – Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!

Die finanzielle Situation des Unternehmens hat Sie gezwungen, die Zulagen Ihrer Mitarbeiter zu streichen, versprochene Karrieresprünge vorerst auf Eis zu legen, auf normalem Wege frei gewordene Stellen nicht mehr neu zu besetzen und Zweigniederlassungen an einem Standort zusammenzulegen. Ihre Mitarbeiter sind vor allem gegen die Schließung der beiden Niederlassungen Sturm gelaufen. Der Betriebsrat hat sich selbstverständlich hart in der Sache gezeigt und Proteste angekündigt. So ganz können Sie allerdings die Aufregung nicht verstehen, schließlich behalten alle Mitarbeiter ihre Jobs, auch wenn sie nun Mobilität beweisen müssen. Die Festlegung auf einen Standort zwingt die Mitarbeiter inklusive deren Familien umzuziehen, was Sie durch das Angebot einer Mietübernahme für ein Jahr noch schmackhaft machen wollen. Aber der Protest hält an!

Wie verhält es sich nun mit den (finanziellen) Einschnitten, die Ihre Person betreffen? Können Ihre Mitarbeiter erkennen, dass auch Sie bereit sind, Abstriche zu machen, dass Sie auf einen kleineren Dienstwagen umsteigen oder Ihre schöne Villa gegen ein kleines Einfamilienhaus tauschen? Oder denken Sie, dass in erster Linie Ihre Mitarbeiter – denn schließlich ist das die Masse – „Federn lassen“ müssen? Wenn Sie diese Haltung, auch in abgeschwächter Form, vertreten, dürfen Sie sich nicht wundern, dass Ihre Mitarbeiter mit massiven Widerständen gegen die geplanten Entscheidungen reagieren.

Dagegen werden selbst in schwierigen Zeiten die Mitarbeiter dem Unternehmen mit relativ geringem Protest folgen, wenn sie merken, dass auch die Leitung mit gutem Beispiel vorangeht und das, was sie automatisch von ihren Angestellten fordert, auch für sich selbst als Maßstab anlegt. Zeigen Sie selbst keine Absichten, Ihren gewohnten Lebensstil zu verändern, führt dies bei