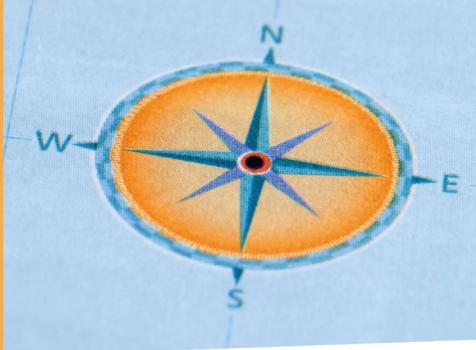


WHITEBOOKS



Katharina Maehrlein

Erfolgreich führen mit Resilienz

Wie Sie sich und Ihre
Mannschaft gelassen durch
Druck und Krisen steuern

**Mit einem Vorwort
von Walter Kohl**

GABAL

Vorwort

Oft wird über den sogenannten Zeitgeist gejammert, meistens war dann „früher alles besser“. Doch es gibt auch Entwicklungen des Zeitgeistes, die eine Befreiung, ein höheres Maß an Menschlichkeit und damit mehr Leistungsvermögen erwirken. So die wenn auch nur langsam zunehmende Öffnung unserer Arbeitswelt für die Erkenntnis, dass Gefühle nicht nur eine Realität sind, sondern auch ihren wichtigen und gewichtigen Platz am und um den Arbeitsplatz haben. Der Mensch ist immer ein Dreiklang aus Körper, Geist und Seele, auch wenn viele dies dank einer jahrzehntelang stark übertriebenen Rationalismusgläubigkeit vergessen zu haben scheinen.

Früher nannte man es die Moral der Truppe, heute sagen wir eher Firmenkultur dazu. In Zeiten des demografischen Wandels, einer Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung und Internet sowie einer steigenden Vernetzung werden die weichen Faktoren immer wichtiger für den Erfolg, sowohl des Unternehmens als auch des Einzelnen.

Firmen, die eine gute, menschenorientierte Kultur haben, sind nicht nur beliebte Arbeitgeber, sondern können auch viel besser und schneller aus Erfahrungen und besonders Fehlern lernen, wohl eine der Schlüsselkompetenzen für Erfolg in unserer Zeit.

Viele internationale Mergers sind an der angeblichen Unvereinbarkeit von (Unternehmens-)Kulturen gescheitert.

Wer die Herausforderung Unternehmenskultur nicht begreift oder begreifen will, der managt am Menschen vorbei. Früher, in der Welt 2.0, als es vornehmlich um Rationalisierung von Prozessen ging, in denen Menschen innerhalb von Unternehmen Maschinen zuarbeiteten, mag dies die richtige Antwort gewesen sein. Doch heute, in einer Welt mit exponentiell gestiegenen Komplexitäten, werden zunehmend neue Antworten verlangt.

Heute stehen wir vor großen Herausforderungen. Welche neuen Antworten sind wir bereit zu entwickeln? Welchen Mut haben wir, diese neuen Antworten auszuprobieren, an ihnen zu wachsen und auch, wenn nötig, Irrtümer, Fehler und Sackgassen auszuhalten?

Hier trifft der alte Erkenntnis zu: „Die Treppe wird von oben gekehrt.“ Heute sind Führungskräfte gefragt, die mit sich im Einklang sind, die über eine gewisse Resilienz verfügen, um diese neuen Wege der Unternehmensführung zu sehen, zu erkunden und schließlich zu leben. Veränderung ist immer auch eine Chance, alles Alte auf den Prüfstand zu stellen: so den eigenen Führungsstil, das „Wie gehe ich mit mir selbst um?“ und das „Wie ist mein Umgang mit anderen Menschen?“.

Katharina Maehrlein ist es in ihrem Buch gelungen, neue Ideen und Antworten aufzuzeigen, Führungskräften Mut zu machen, sich den Weg zu dieser Resilienz zu ebnet. Konkrete Beispiele und wertvolle Hinweise und Übungen zeigen, wie wichtig es ist, sich selbst und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen, die eigenen Kraftquellen zu erkennen, um dann auch den Mitarbeitern gegenüber aufmerksam sein zu können, ihnen den Rücken zu stärken und auch deren Resilienz zu fördern. Resilienz ist kein Selbstzweck, sondern wird zu einem wichtigen Mittel, die berufliche Realität zu gestalten und als Sieger vom Platz zu gehen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und beim Leben Ihrer neuen (und mancher alten) Antworten.

Walter Kohl



Das ist Fakt

„Wenn man seine Ruhe nicht in sich findet, ist es zwecklos, sie andernorts zu suchen.“

FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULD

Nach einer Studie der Deutschen Angestellten-Krankenkasse stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70 Prozent. Entsprechend schnellte die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten im gleichen Zeitraum um mehr als zwei Drittel in die Höhe. Zehn Prozent aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgeückt sein. Seelenleiden stehen als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle.

Vor diesem Hintergrund erscheint die These von SPIEGEL-Autor Jörg Blech, die er in seinem Buch „Die Psychofalle – wie die Seelenindustrie uns zu Patienten macht“ aufstellt, fast zynisch: „Psychologen und Psychiater bauschen die Verbreitung seelischer Leiden systematisch auf.“ Ein auf diesem Buch basierender Artikel auf Spiegel online vom 3. April 2014 führt aus, dass die Zahl psychisch Kranker in Wirklichkeit nicht gestiegen ist.

Blech verweist auf Analysen, die seit 1947 in den westlichen Ländern dieser Welt durchgeführt wurden und die sich nicht mit Diagnosen, sondern mit der tatsächlichen Verbreitung von seelischen Störungen befassen, zusammengetragen aus medizinischen Datenbanken von Epi-

demologen des Universitätsklinikums Münster. Aus diesen geht klar hervor, dass die psychischen Störungen seit dem 2. Weltkrieg nicht zugenommen haben, dass die Zahl der Suizide sogar stetig abnimmt. Die Lebenszufriedenheit der Menschen in der westlichen Welt hat seit 1947 leicht zugenommen und ist seitdem auf gleichem Level geblieben.

Fakt ist: Viele fühlen sich am Arbeitsplatz unwohl

Ich habe schon vor Jahren Studien mit ähnlicher Aussage gelesen und war schon damals nicht erstaunt: Ich denke, es ist durchaus möglich, dass Blech recht hat. Heißt das aber im Gegenzug, dass es womöglich gar kein Problem gibt? Können wir uns entspannt zurück- und die Hände in den Schoß legen?

Nein! Auch wenn viele derjenigen, die von Ärzten krankgeschrieben werden, korrekterweise nicht der Zahl der psychisch Kranken zugerechnet werden dürften, fühlen sich doch zunehmend mehr Menschen an ihrem Arbeitsplatz so unwohl, dass sie tagtäglich davon träumen, alles hinzuwerfen, auszusteigen, sich selbstständig zu machen, auszubrechen aus dem ungeliebten Hamsterrad. Und die einen Arzt finden, der sie krank schreibt ...

Fakt ist: In den letzten 17 Jahren, in denen ich mittlerweile über 20.000 Führungskräfte trainiert und gecoach habe, habe ich Folgendes erlebt:

1. Viele Führungskräfte haben schlicht keine Lust mehr auf ihre Arbeit, sie resignieren und denken darüber nach, wie sie mit einer möglichst hohen Abfindung „rauskommen“.
2. Sie klagen darüber, dass ihre Mitarbeiter ständig ausfallen und oft wochenlang krankgeschrieben sind – wegen psychischer Belastungen.
3. Sie ärgern sich, dass sie keine Handhabe haben, einen Low-performer „anzupacken“, weil sich dieser dann gleich mit wochenlanger Krankschreibung verabschiedet und/oder sie vor den Betriebsrat schleift.

4. Und ich bekomme mindestens zweimal im Monat von einem Coachee erzählt, dass sein Arzt bei ihm eine Depression diagnostiziert hat!

Gerade diese Diagnosen machen mich jedes Mal sauer, denn ich bin im psychiatrischen Fach ausgebildet, bin Tochter einer Psychiaterin, habe jahrelang in der Psychiatrie gearbeitet und erkenne, wenn jemand krankheitswertige Anzeichen zeigt. Und oft gehören die Coachees nicht dazu.

Der Letzte, der mir von seiner ärztlich bescheinigten Depression erzählte, war schlichtweg niedergeschlagen, weil man ihn per Mail ohne persönliche Ansprache aus seinem Büro in ein weit kleineres „hineindegadiert“ hat. So hat er es zumindest empfunden. Natürlich war er bestürzt und verletzt, wer wäre das nicht in so einem Fall ...

Wie Jörg Blech glaube ich nicht, dass diese Menschen alle wirklich krank sind. Dem eben genannten Coachee habe ich gesagt: „Lassen Sie sich nicht irremachen, Sie sind einfach nur ein wenig down. Das ist ganz normal; es ist eine normale menschliche Anpassungsleistung, mit der Sie jetzt diese Geschichte verdauen. Sogar die Siri vom iPhone weiß, dass Traurigkeit zum Leben gehört und nicht gleich eine Depression ist.“ („Siri“ ist übrigens der persönliche Sprach-Assistent auf den jüngeren Generationen von iPad, iPhone und iPod – wenn Sie mögen, probieren Sie es mal aus und sagen Sie zu Siri: „Ich bin so traurig.“ Dann antwortet sie entweder mit einem Witz: „Treffen sich zwei iPhones ... Hilft das?“ Oder: „Wenn ich es richtig verstehe, gehört Traurigkeit zum Leben“ oder: „Hör dir doch zur Aufmunterung etwas Musik an.“) Recht hat sie!

Aber ganz so einfach scheint es nicht zu sein, denn Fakt ist auch: Ärzte schreiben krank, Mitarbeiter verdünnisieren sich, die Führungskräfte und die Unternehmen haben das Nachsehen.

Es ist mittlerweile normal geworden, dass fast jeder von „Stress“ spricht, von Belastung und Lustlosigkeit. Das hat zwar nichts mit einer psychischen Erkrankung zu tun, hat aber trotzdem fatale Folgen: Ich kenne keine einzige Führungskraft, die tatsächlich bis zur Rente alles gibt! Und

es ist mir ehrlich gesagt vollkommen gleichgültig, ob sie jetzt wirklich krank ist oder nicht, in jedem Fall geht ihre Leistungslust verloren, und das ist für sie selbst schade und kostet außerdem jedes Jahr Unsummen.

Führungskräfte stehen unter extrem hohem Druck

Führungskräfte müssen spezifische Belastungen meistern; vor allem der

- starke Erfolgs- und Zeitdruck,
- die erwartete ständige Erreichbarkeit, die Reisetätigkeit über Zeitzonen hinweg und
- der fehlende Ausgleich in der Freizeit

werden laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2011 für die spezifische Beanspruchung von Führungskräften verantwortlich gemacht. Durchaus belastend auch:

- immer wieder noch ein zusätzliches Projekt,
- unklare Zuständigkeiten,
- ständige Restrukturierungen und
- Change-Prozesse an allen Ecken und Enden.

Unter besonders starkem Druck, nämlich unter Druck von allen Seiten, stehen dabei die **Führungskräfte in den sogenannten Sandwich-Positionen** – diejenigen, die noch Vorgesetzte über sich haben, Kollegen neben sich und Mitarbeiter unter sich. In der Zusammenarbeit mit den Menschen in Positionen über, unter und neben sich gilt es, deren Belange im Blick zu behalten und dabei seine eigenen nicht zu vernachlässigen.

Darüber hinaus muss sich die Führungskraft von heute und morgen zunehmend weiteren Herausforderungen stellen:

- Sie muss den noch ungewohnten Forderungen der Kollegen und Mitarbeiter, die zur „Generation Y“, also den etwa ab 1980 Geborenen, gezählt werden, gerecht werden,
- die zum Teil anspruchsvollen Bedürfnisse der Generation 50 plus erfüllen
- und, heute fast schon Alltag, virtuelle Teams führen.

Fakt ist: Wir alle brauchen Gestaltungsfreiheit

Sie als Führungskraft erleben es tagtäglich: Langweilig ist Ihnen nicht! Und während Sie zahlreiche Prozesse zeitgleich überwachen und abarbeiten, bleibt kaum noch Zeit für all das, was Ihnen auch noch wichtig wäre: Einfluss nehmen, gestalten und etwas bewirken, Mitarbeiter entwickeln – nein, dafür bleibt kein Platz. Da stellt sich manch einer die Sinnfrage: Wozu das Ganze? Immer keine Zeit haben, um der eigentlichen Führungsaufgabe nachzukommen, keine wirklich greifbaren Ergebnisse, mit denen man sich identifizieren könnte – es wird ja im engeren Sinne auch nichts wirklich erarbeitet.

Das Tagesmanagement hat keine Luft, aber die Führungsaufgabe braucht diese Luft. Gefangen in diesem Dilemma, taucht schnell der Wunsch auf, sich der Bürde zu entledigen, um endlich Gestaltungsfreiheit zu erleben.

Ist „Downshifting“ die Lösung?

Ich habe mit vielen Führungskräften gesprochen, denen „Downshifting“ als der einzige Ausweg erschien: Lieber weniger Geld verdienen, lieber auf den Dienstwagen, die hierarchische Position und all die erarbeiteten Vergünstigungen und Absicherungen verzichten und Schafzüchter oder Coach werden. Hauptsache, endlich mehr Gestaltungsspielraum bekommen, greifbare Ergebnisse produzieren und wieder Sinn im eigenen Tun sehen.

Oder sie suchten das Glück ausschließlich in der Freizeit – wenn die denn nur ausreichend vorhanden wäre ... Dabei gerät in Vergessenheit, dass es ein Irrtum ist, zu glauben, dass uns Freizeit glücklicher macht als Arbeit. Denn freie Zeit ist auch nur dann eine gute Zeit, wenn wir sie sinnvoll nutzen. Warum nicht unsere Arbeit, mit der wir den größten Teil des Tages verbringen, so gestalten, dass sie wieder zu einem zufriedenen Leben beiträgt? Damit sie unsere Fähigkeiten zur Geltung bringt und uns Identität, Anerkennung und Sinn vermittelt. So, wie wir uns das vorgestellt haben, als wir voller Idealismus als Führungskraft gestartet sind.

Verstehen Sie mich nicht falsch, es kann durchaus Sinn machen, es mit Downshifting zu versuchen, und sowohl Schafe züchten als auch die Arbeit als Coach kann sehr erfüllend sein. Aber Sie gehen damit ein erhebliches Risiko ein: Manch einer muss nach dem Neustart feststellen, dass er im gleichen Maße unzufrieden und unter Druck ist wie zuvor auch. Nicht selten sogar noch mehr als zuvor.

Die Lösung liegt in uns selbst – und in diesem Buch

Und: Warum in die Ferne schweifen? Das Gute liegt so nah!

Ganz gleich, wie die Situation bei Ihnen gelagert ist, egal ob Sie allen oder nur einigen der oben genannten Beanspruchungen ausgesetzt sind, Sie haben eine noch weitgehend unbekannte Kraft in sich, die Sie für sich nutzbar machen können: Resilienz.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie durch den Aufbau von Resilienz unabhängig von den Umständen werden, lenkt den Blick auf Lösungen, die persönlich beeinflussbar in jedem Einzelnen selbst liegen, und macht Lust, die spezifischen Anforderungen frisch anzupacken und bisher unentdeckte Handlungsspielräume zu erobern.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Im ersten Drittel des Buches zeige ich Ihnen anhand eines drastischen Fallbeispiels, wie Sie all die kleinen und großen Hindernisse, Zwänge und Steine, die Ihnen im täglichen Arbeitsalltag begegnen und Ihnen den Weg erschweren, identifizieren und sich ihrer bewusst werden. Nur wer erkennt, was ihn belastet, kann dagegen angehen.

Im zweiten Drittel liegt der Schwerpunkt auf Ihnen selbst, der Führungskraft: Wie können Sie Ihre persönliche Resilienzfähigkeit ausbauen und für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz nutzen?

Immer wieder weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass der entscheidende Faktor zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern in der Führungsqualität liegt. Deshalb bekommen Sie im letzten Drittel des Buches konkrete Hinweise, wie Sie Ihr frisch erworbenes Wissen in Ihrer Führungspraxis umsetzen und Ihre Mitarbeiter dabei mit Resilienz gesund erhalten: Was können Sie dazu beitragen, dass diese ihre Leistungslust und Lebenskraft erhalten oder zurückbekommen?

Dazu bekommen Sie:

- viele praxisnahe und konkrete Tipps, damit Sie jeden Tag ein wenig mehr innere Kraft und Resilienz aufbauen,
- zahlreiche Übungen, Checklisten und Tests zur Selbsteinschätzung, die dafür sorgen, dass Sie Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz erhalten oder wiederfinden,
- eine ganze Schatzkiste voll mit Kraftnuggets; das sind zum einen Denkanstöße und zum anderen Miniübungen, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern schnell und einfach eine Extraportion Kraft geben und die Sie problemlos ohne zusätzlichen Zeitaufwand in Ihren (Arbeits-)Alltag einbauen können.



Ich sehe meine Aufgabe darin, Ihnen, liebe Leser, möglichst pragmatische Ideen anzubieten, wie Sie emotional und mental so fit bleiben oder werden, dass Sie gerne einen guten Job machen. Denn auf jeden Fall braucht es mehr als das Fazit: „Aha, wenn der ‚Spiegel‘ das schreibt, dann ist ja alles gar nicht so schlimm.“

Alles, was Sie hier lesen, ist in der Praxis erprobt und von Hunderten von Seminarteilnehmern und Coaching-Klienten für nützlich befunden worden. Möge es auch Ihnen nützlich sein! Ich freue mich darauf, Sie ein Stück auf Ihrem Weg zu noch mehr innerer Kraft zu begleiten!

Lassen Sie uns gleich loslegen!

Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Maier". The signature is fluid and cursive, written over a light-colored background.

Taunusstein, im Frühjahr 2015

1 Führungskraft braucht innere Kraft

„Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren.“

BERTOLT BRECHT

Immer wieder setzt er sein Taschenmesser an, vergeblich. Es ist zu stumpf, um die Knochen zu durchtrennen. Also nutzt er die Hebelwirkung des Felsens und biegt seinen Unterarm so lange, bis Elle und Speiche endlich brechen. Die Schmerzen sind extrem. Eine Stunde lang schneidet er, bis er es endlich geschafft hat: Der Arm ist abgetrennt.

Es ist der 26. April 2003, als der Extremkletterer Aron Ralston nach einer Party zu einer kleinen Canyonwanderung loszieht. Wohin er geht, sagt er niemandem, schließlich hat er schon ganz andere Situationen gemeistert: ein selbst gestecktes Ziel, die Besteigung aller 59 Viertausender in Colorado, hat er zu diesem Zeitpunkt schon fast erreicht.

Alles läuft gut wie immer, bis sich in einer Spalte des Canyons plötzlich ein Fels löst und ihn mit sich reißt. Er steckt fest, sein rechter Unterarm ist eingeklemmt.

Ralston versucht, den fast 400 Kilogramm schweren Stein zu bewegen. Keine Chance. Er versucht, den Stein mit seinem einfachen Klappmesser zu zerkleinern. Vergeblich. Nach einem Tag ist seine Hand mangels Blutzirkulation abgestorben. Aron Ralston denkt zum ersten Mal an Amputation. Bald beginnt er unter Wasser-, Nahrungs- und Schlafmangel zu halluzinieren. Nach fünf schlaflosen Tagen und Nächten, unterkühlt und fast verdurstet, sieht Ralston in einer Vision seinen künftigen Sohn.

Mit seinem möglichen Tod konfrontiert, überdenkt er sein Leben und ruft sich Erinnerungen an Freunde und Familie ins Gedächtnis, für die er Abschiedsvideos mit seinem Camcorder dreht. Er bricht sich seinen Unterarm, amputiert ihn sich und seilt sich mit einer Hand 20 Meter ab. Nach einem knapp 13 Kilometer langen Fußmarsch wird er von anderen Wanderern gefunden und per Hubschrauber gerettet. Die Hand bleibt in der Wand.

1.1 Zwischen welchen Brocken stecken Sie fest?

Warum erzähle ich Ihnen Ralstons Geschichte? Aron Ralstons Verhalten ist eine extreme Handlung unter extremen Umständen. Die Situationen, die Sie als Führungskraft erleben, sind meist weniger extrem, aber auch Führungskräfte stecken häufiger, als sie es sich wünschen, in gewisser Weise fest, eingeklemmt zwischen ihren Idealvorstellungen und den Realitäten ihres Führungsalltags. Und alles, was sie tun, um sich zu befreien, scheint die Sache nur noch zu verschlimmern.

Manche Führungskräfte fühlen sich eingeklemmt, weil sie trotz aller Bemühungen den Aufstieg in die nächste Hierarchieebene nicht schaffen, andere müssen sich enttäuscht eingestehen, dass dort, wo sie jetzt sind, der Weg für sie zu Ende ist. Wieder andere leiden darunter, nicht so viel Einfluss nehmen zu können, wie sie sich das wünschen würden, oder die Verantwortung für die Mitarbeiter lastet auf ihnen so schwer wie ein Stein.

Entdecken Sie innere und äußere Brocken ...

Was auch immer es bei Ihnen ist: Um loszukommen, müssen Sie sich keine Körperteile amputieren und auch in der Regel keine körperlichen Höllenqualen erleiden, wie Ralston sie durchstehen musste. Aber Sie müssen sich – genau wie der Extrembergsteiger – Ihrer Situation und den damit verbundenen schwierigen Gedanken und Gefühlen stellen. Auch Sie müssen sich innerlich eng mit dem verbinden, was Ihnen im Leben etwas bedeutet, und sich mit den eigenen Sehnsüchten, Träumen und Werten auseinandersetzen, wenn Sie die Felsbrocken beiseiteräumen möchten, die Sie davon abhalten, einen wirklich guten Job zu machen und dabei zufrieden und erfüllt zu sein. Denn außer den Steinen,

die uns so manche ungeliebte Arbeitsbedingung in den Weg legt, liegen einige Brocken in uns selbst und steuern unbemerkt unser Handeln, wenn wir uns das nicht klarmachen.

Aber nur wenn Sie Ihr Handeln bewusst steuern und sich selbst führen, werden Sie Ihre Führungs-Kraft steigern können. Nicht umsonst hat bereits in den 1960er-Jahren Peter Drucker, ein Vorreiter der Managementlehre, formuliert, dass für Führungskräfte zunächst die eigene Wirksamkeit im Vordergrund stehen muss. Anders gesagt: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere wirksam führen.

... und wachsen Sie daran!

Brocken wegräumen macht nicht immer Spaß, und es kann durchaus schmerzhaft sein, sich die Steine in unserem Innern einmal näher anzuschauen, aber es lohnt sich. Schon die Erkenntnis, dass da ein Stein in Ihnen quer liegt, lässt Ihre innere Kraft und damit Ihre Wirksamkeit als Führungskraft wachsen.

Überlegen Sie selbst: Welche Situationen in Ihrer Vergangenheit haben Sie weitergebracht? Waren es eher die locker-leichten, einfach zu durchlebenden Ereignisse in Ihrem Leben oder doch eher diejenigen, bei denen Sie auch einmal die Zähne aufeinanderbeißen mussten? Die Erlebnisse, die Ihnen Angst gemacht haben, Hindernisse, die zunächst unüberwindbar erschienen?

Ich vermute, dass es Ihnen so geht wie den meisten Menschen: Es sind meist die Situationen, in denen wir uns bis über unsere Kräfte hinaus belasten, die uns wachsen lassen und die im Nachhinein betrachtet dazu beigetragen haben, dass wir uns danach mehr zutrauen als zuvor.

Die Asche seiner Hand verstreut Ralston über dem Canyon. Heute trägt er eine Prothese, in die anstelle der Finger ein Eispickel integriert wurde, um ihm weiterhin das Bergsteigen zu ermöglichen. Nur knapp 10 Monate nach seinem Unfall erklimmt Ralston wieder allein einen Viertausender. Bereits im darauffolgenden Winter erreicht er sein selbst gestecktes Ziel, die Besteigung aller 59 Viertausender in Colorado.

Typische Brocken in der Arbeitswelt

In den USA ist gerade die Abkürzung „VUCA“ in aller Munde. Die vier Buchstaben des Akronyms stehen für „volatile, unpredictable, complex, ambiguous“. Übersetzt ins Deutsche wird VUKA daraus: veränderlich, unsicher, komplex und ambivalent, also mehrdeutig – vier Eigenschaftswörter, die den Arbeitsalltag einer heutigen Führungskraft treffend beschreiben und gleichzeitig vier „Brocken“ identifizieren, mit denen wir immer wieder zu kämpfen haben. Unsere Arbeitswelt ist eben nicht einfach, sondern VUKA:

- **Veränderlich:** Ein Change-Prozess folgt auf den anderen, unvorhersehbare und überraschende Veränderungen manifestieren sich in schneller Abfolge. Ziele, die vom Unternehmen eben noch hoch priorisiert werden, haben plötzlich keine Bedeutung mehr.
- **Unsicher:** Langfristige Zukunftsplanung wird immer schwieriger; was heute noch gilt, kann morgen schon „out“ sein. Nichts ist sicher, weder der Arbeitsplatz noch die Rente, der Euro oder die Partnerschaft.
- **Komplex:** Den Überblick über erfolgsentscheidende Einflussfaktoren zu behalten, fällt zunehmend schwer. Es herrscht ständiger Entscheidungszwang ohne nachvollziehbare Grundlage, zu viele Informationen kursieren, die nicht mehr überblickt werden können; überall Globalisierung und interkulturelle Gegebenheiten.
- **Ambivalent:** Überall finden sich Widersprüche, mehrdeutige Ziele, verwirrende Anweisungen und gegenläufige Auslegungen des gleichen Problems.

Das renommierte Center for Creative Leadership (CCL) sieht übrigens Komplexität als größte Herausforderung für Führungskräfte und den Umgang mit Ambivalenz, die sogenannte Ambiguitätstoleranz, als größtes Kompetenzdefizit im Management.

Die VUKA-Welt lässt sich nur mit Resilienz beherrschen

Wir können die VUKA-Welt nicht beherrschen, indem wir sie ordnen und kontrollieren. Wenn wir uns trotzdem in diesem wirbelnden Strom von ständig wechselnden Anforderungen und fehlender Orientierung in

teils gegenläufigen Veränderungsprozessen und unsicheren Perspektiven für die Zukunft bewähren wollen, braucht es etwas, an dem wir uns orientieren können, etwas, das uns so viel Halt gibt, dass der Strom uns nicht mitreißt.

Dieses „Etwas“ ist Ihre Resilienz, Ihre Widerstandskraft, die Sie ausrichtet. Die Ihnen etwas gibt, das klar und eindeutig ist, damit Sie bestehen in diesem Chaos. Dazu gehört Ihre innere Haltung: Ihre Werte, Ziele, Ihr Fokus auf das, was Sie selbst beeinflussen können, und die Fähigkeit, sich nicht gegen das zu stemmen, was Sie nicht ändern können.

Sie müssen also Ihre „VUKA-Muskeln“, den Kern Ihrer Persönlichkeit stärken. Die Weiterentwicklung Ihrer Resilienzfähigkeit sorgt genau dafür.

Um in den komplizierten Wirbeln unserer zunehmend unsicheren Business-Realität nicht unterzugehen, brauchen nicht nur Sie als Führungskraft, sondern auch Ihr Team und das gesamte Unternehmen Resilienz.

Ein Unternehmen ohne Resilienz hat weniger Widerstandskraft, ist damit anfälliger, wirtschaftlich gefährdet und entfaltet weniger Wirkung. Das Gleiche gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Resilienz eines Unternehmens steht und fällt mit der Resilienz seiner Führungskräfte und Mitarbeiter, denn nur wenn der Einzelne mit VUKA und damit mit Veränderungsdruck umgehen kann, ohne dabei stressbedingte psychische Störungen zu entwickeln, kann er sein Team und letztlich das gesamte Unternehmen beeinflussen.

Typische Brocken in unserem Inneren

Viel mehr als VUKA und die täglichen Business-Needs schränken uns die selbst aufgetürmten Felsbrocken ein: Gedanken, Gefühle, Impulse, die uns mitreißen, uns im Weg stehen und uns so manches Mal anders handeln lassen, als wir es hinterher für sinnvoll halten.

■ Reiz – Reaktion

Ein Kollege, ein Mitarbeiter oder Ihr Vorgesetzter drückt einen unserer „Knöpfe“, trifft damit einen empfindlichen Punkt und schon geht es los: Wir reagieren wütend, beleidigt oder gar nicht mehr. Oder wir geraten in eine Situation, die in Erinnerung an eine vergleichbare Gelegenheit vollautomatisch ein bestimmtes Verhalten auslöst: Rückzug, Aggression, Passivität oder wilden Aktionismus, wenn eine behutsame Vorgehensweise sinnvoller wäre. Auf einen Reiz – das kann ein Gedanke, eine Erinnerung, ein Wort, ein Blick oder ein Grinsen zur falschen Zeit sein – folgt reflexartig unsere unmittelbare Reaktion.

Ohne dass wir noch darüber hätten nachdenken können, ob diese Reaktion wirklich sinnvoll ist, geben wir unseren Impulsen nach, die wir dann wie ferngesteuert und völlig mechanisch in Handlungen umsetzen. Wir geraten dann in das, was ich den „Robotermodus“ nenne. Wenn wir uns aber von unseren Gefühlen zu einem impulshaften Verhalten hinreißen lassen, werden uns die darauf folgenden Konflikte und verpassten Chancen eine Menge Kraft kosten.

Die wenigsten Menschen nutzen diese einzige Fähigkeit, die uns wirklich von den Tieren unterscheidet: die Fähigkeit, die Lücke zwischen Reiz und Reaktion erkennen und vergrößern zu können, um aus diesem Freiraum heraus mit klarem Geist zwischen einer Vielzahl von Handlungsoptionen zu wählen. Dabei ist gerade das Bewusstsein von der Wahlfreiheit in der Lücke zwischen Reiz und Reaktion ein wesentlicher Schlüssel zur Entwicklung dessen, was Psychologen unter dem Begriff „Selbstwirksamkeit“ als einen grundlegenden Baustein von Resilienz und einem selbstbestimmten Leben ansehen: nämlich ein hohes Maß an Vertrauen in die Fähigkeit, aus sich selbst heraus eine Situation ins Positive verändern zu können.

■ Ängste

Vielleicht haben Sie ein Erlebnis der unangenehmen Art mit einem Vorgesetzten gehabt, sind im Gespräch mit ihm mit Mann und Maus untergegangen und haben jetzt geradezu Angst davor entwickelt, sich in Zukunft nochmals in die Höhle des Löwen zu wagen. Oder Sie haben einen Mitarbeiter, der Sie verunsichert, weil er selbst bei berechtigter Kritik in

Tränen ausbricht, wütend wird oder sich gleich krankschreiben lässt. Vielleicht ist ein Projekt, für das Sie verantwortlich waren, so schiefgelaufen, dass Sie nur mit großem Unbehagen daran zurückdenken. Sie beginnen, diese Situation zu vermeiden, schränken kritische Bemerkungen gegenüber dem empfindlichen Mitarbeiter ein und übernehmen ein Projekt, das Sie eigentlich reizen würde, lieber nicht. Und genau das ist ein dicker Brocken, der Sie einklemmt. Dazu gehört auch die Art von Gedanken, die uns dazu bringt, nichts mehr auszuprobieren, was auch nur mit dem geringsten Risiko des Scheiterns verbunden wäre.

Immer wenn wir beginnen, Situationen zu vermeiden, die uns verunsichern oder vor denen wir Angst haben, ist das wie ein Felsbrocken, der uns einengt und uns daran hindert, weiterzukommen.

■ Verpassen der Gegenwart

Schließlich hängen wir Menschen auch noch zwischen den Brocken unserer Vergangenheit und Zukunft fest. In der Vergangenheit mögen Dinge schiefgelaufen sein, die uns ungut in Erinnerung sind und die unser Verhalten in der Gegenwart beeinflussen. Vielleicht ein negatives Feedback, ein Übergangwerden bei der Bewerbung um eine gewünschte Position oder was auch immer. Oder wir machen uns ständig Sorgen um Dinge, die in der Zukunft liegen: Wie wird sich unser Markt entwickeln? Wie sicher ist mein Job? Wie wird sich meine Karriere entwickeln? Und wie kann ich verhindern, dass etwas passiert, was mir den Boden unter den Füßen wegzieht?

Zukunft ist letztlich immer ungewiss und fordert drängend dazu auf, sich mit ihr zu beschäftigen. Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit lassen sich nicht einfach als irrelevant zur Seite schieben. Es ist gut, auf die Vergangenheit zu schauen, um aus Fehlern zu lernen, und ebenso wichtig, die Zukunft sorgsam zu planen. Aber wir Menschen neigen dazu, uns mehr mit Rück- und Vorschau zu beschäftigen und dabei die Chancen der Gegenwart zu verpassen. Im schlimmsten Fall erschaffen wir sich selbst erfüllende dunkle Prophezeiungen, die unsere Kräfte erlahmen lassen.

■ Erwartungen

Andere „Felsbrocken“ stellen die Erwartungen dar, die Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kollegen vermeintlich oder tatsächlich an uns haben und die uns automatisch dazu bringen, diese Erwartungen erfüllen zu wollen, ohne dass wir nachfragen oder auch einmal „Nein“ sagen. Dazu kommen hohe Erwartungen an uns selbst. Die treiben uns dann schon einmal in die Perfektionismusfalle oder in den Selbstoptimierungswahn, und eine innere Stimme mahnt uns, nicht zu oft dem Lustprinzip zu frönen, treibt uns zu immer noch besseren Leistungen an, fordert selbstaufopfernde Hilfsbereitschaft oder flüstert uns ein, wir wären möglicherweise Versager, wenn wir nicht das schaffen, was angeblich allen anderen scheinbar so leichtfällt. Wir versuchen dann angestrengt, Werten zu folgen, die nicht den eigenen entsprechen. Weil „man“ das so macht, weil alle anderen das auch so machen und weil man das irrationale Gefühl nicht loswird, die Welt könnte untergehen, wenn wir nicht auf die strenge Stimme unserer eigenen Erwartungen hören. Das Bild, das wir uns im Laufe unseres Lebens von uns selbst gemacht haben, und das Rollenverständnis, das wir erlernt haben, können uns in unserem Handeln stark beschränken. Wir fühlen uns dann quasi gezwungen, bestimmte Dinge zu tun oder zu lassen, um diesem Bild von unserer Rolle im Leben treu zu bleiben.

Schutzburg statt Gefängnis

Führungskräfte unterscheiden sich dahingehend, in welchem Ausmaß sie sich durch die oben genannten „Brocken“, die sie einzwängen, in ihrer Bewegungsfreiheit beeinträchtigen lassen. Sehr viele leiden jedoch unter ihrem „Eingeklemmt-Sein“ oft so sehr, dass sie immer wieder versuchen, die Brocken loszuwerden oder zu ignorieren, indem sie abstumpfen, zynisch werden, zur „Drogenkrücke“ greifen oder keinen anderen Ausweg mehr sehen, als die eigene Karriere aufzugeben, auszusteigen und von einem Dasein als Schafzüchter oder Coach zu träumen.

Aber für diese „Lösungen“ zahlen sie einen hohen Preis und bekommen dafür, wenn überhaupt, nur im Ansatz die gewünschte Verbesserung der Situation. Denn auf Dauer ist es uns Menschen nicht möglich, unsere Gefühle und Gedanken „wegzudrücken“. Auch bleiben wir auf andere Menschen angewiesen und können nicht verhindern, dass sie uns be-

einflussen. Nach der Wahl einer solchen „Lösung“ verschwinden weder die Spuren der Vergangenheit, noch ist es möglich, auszublenden, dass es eine Zukunft gibt, die ganz anders sein könnte, als wir uns das wünschen.

Nein, Menschen können nicht all die Felsbrocken in Luft auflösen, die sie umgeben oder die in ihnen selbst liegen. Auch die allerbeste Führungskraft nicht. Aber wir können dafür sorgen, dass die Brocken uns eher als Schutzburg denn als Gefängnis dienen.

In diesem Buch geht es darum, wie Sie die Brocken zu Bestandteilen Ihrer Schutzburg machen, sodass Sie zwar mit den wichtigen Einflüssen verbunden bleiben, die Sie als Mensch einfach ausmachen, dabei aber nicht mehr Sklave Ihrer Gedanken, Gefühle, Impulse, Ihres Selbstbilds, Ihrer Vergangenheit oder Zukunft oder der Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz sind.

Das funktioniert aber nur, wenn Sie sich in Ihrem aufreibenden Bemühen, im Dauerchange einen guten Job zu machen, nicht selbst verlieren und sich nicht durch innere oder äußere Brocken steuern lassen.

1.2 Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten

„55 Prozent der deutschen Spitzenmanager sehen Anpassungsfähigkeit an zukünftige Herausforderungen als Schlüsselkompetenz.“

ERGEBNISSE DER EGON-ZEHNDER-STUDIE „RESILIENCE“ 2010

Die Führungskräfte der VUKA-Arbeitswelt von heute und morgen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Führen und Folgen, Vertrauen und Respekt, Macht und Mitgefühl. Darüber hinaus sehen sie sich mit den Anforderungen an die Führungskraft 3.0 konfrontiert.

Für Führungskräfte bedeutet dies, ihren Führungsstil immer wieder zu reflektieren; der „klassische“ Vorgesetzte ist out. Heute heißt es, sich ständigen Veränderungen zu stellen, große Mengen an Informationen

zu priorisieren, Komplexität zu managen und in vieldeutigen Anweisungen, die heute so und morgen anders sind, nicht den Kopf zu verlieren. Dazu erzeugt der ständige Zwang zum „schnell-schnell“, das oftmals reine Verwalten von Aufgaben ohne Zeit für eigene Gestaltung und ohne persönliche Freiräume enormen Druck und Stress.

Führungskraft 3.0

Heutige Führungskräfte stehen oftmals vor folgenden Herausforderungen, die heute schon spürbar sind und künftig noch größer werden:

- **Inhomogene Teams:** Die meisten Teams bestehen heute aus inhomogenen Mitarbeitergruppen. In der Regel sieht sich eine Führungskraft einer bunten Mischung aus Vertretern der „Generation Y“ und der „50+“-Generation aus aller Herren Länder gegenüber. Respekt von seinen Mitarbeitern muss man sich heute verdienen, interkulturelles Fingerspitzengefühl ist gefragt. Die „Gen Y“ lässt sich nicht mehr alles gefallen und rebelliert, und die Älteren nutzen gern die Chance einer Abfindung und wandern ab, wenn sie mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind.
- **Virtuelle Teams:** Zudem sind Teile des Teams oft über den gesamten Erdball verteilt, Führung erfolgt vorwiegend virtuell, und eine hohe Anzahl von Mitarbeitern in Zeiten von Lean Management zwingt zu einem kräftezehrenden Spagat, der die Führungsaufgabe nicht einfacher macht.
- **Remote Leadership:** Führungskräfte sehen ihre Mitarbeiter immer seltener. Schon jetzt steht nur noch ein Teil der Mitarbeiter täglich Vollzeit und ausschließlich ihnen zur Verfügung. Einige sind noch zu soundso viel Prozent einem anderen Vorgesetzten unterstellt, manche arbeiten nur vormittags, andere nachmittags. Wieder andere arbeiten gerade im Ausland. Und die Diversität von Arbeitsformaten wird noch erheblich zunehmen ...
- **Feelgood Leadership:** Es wird zunehmend schwieriger, althergebrachte Führungsgewohnheiten nutzbringend weiter zu verwenden; das klassische System „Befehl und Gehorsam“ funktioniert nicht mehr, wenn in Projekt A Herr X der Frau Y überstellt ist und das zeit-

gleich zu managende Projekt B dann dieses Mal von Frau Y geleitet wird und diese Herrn X Weisungen erteilt. Hier ist eine Menge an Empathie und Mitarbeiterorientierung vonnöten, damit die Stimmung steigt – und die Geschäftszahlen auch.

Wenn Führen in der Matrix und in immer neuen Projekten so diffizil wird, funktioniert nur noch eines: Menschen für die Sache gewinnen und überzeugen. Wenn ein Mensch mit „Leib und Seele“ arbeiten soll, dann muss auch die Antriebskraft „Seele“ genährt werden und den Stellenwert bekommen, der ihr gerade auch in stark leistungsbetonten Unternehmen gebührt.

Denn: Menschen haben den natürlichen Drang, ihre Seele nicht am Tor zum Unternehmen abgeben zu müssen. Es braucht also mehr „Soul@Work“!

Bei all diesen Hürden verwundert es nicht, dass manch eine Führungskraft nur *einen* Ausweg aus ihrem unbefriedigenden Job sieht und desillusioniert und ausgebrannt schon lange vor der Zeit an ihre Frühverrentung denkt oder von einem Dasein als Schafzüchter oder Berater träumt. Endlich selbstbestimmt! Endlich frei! Und eines Tages ist es so weit: Der Schritt in die Selbstständigkeit wird gewagt oder ein weniger anspruchsvoller Job angenommen. Die akuten Probleme scheinen damit zunächst gelöst, der Druck genommen.

Dieser Weg verbessert die Situation allerdings häufig nicht wirklich: Er kann ins finanzielle Desaster, zumindest zu finanziellen Einbußen führen, zum Verlust des sozialen Status und der „alten“ Sicherheiten. Eine dauerhafte Veränderung der Situation bedeutet er oft nicht, er bewirkt in vielen Fällen nur eine Verlagerung des Schauplatzes. Denn die ersehnten Veränderungen finden sich viel zu selten in der Veränderung der äußeren Umstände, sondern meist in der Veränderung der inneren Haltung.

Wohin auch immer sie sich bewegen, ihre innere Haltung und ihre Einstellungen nehmen Menschen überall mit hin, und solange sie nicht an diesen arbeiten, wird sich an ihrer Unzufriedenheit nichts ändern.