

Challenge Management: Katastrophen überleben

Einer Menge Menschen geht, entschuldigen Sie den Ausdruck, allmählich der Arsch auf Grundeis. Die Zukunft sieht recht düster aus, das Gehalt wird immer weniger statt mehr, die eigene Position oder Karriere ist gefährdet, der Arbeitsplatz ist bedroht. In diesem Jahr werden mehr deutsche Arbeitsplätze in NKS (Niedrigkostenstandorte) verlagert als jemals zuvor seit Bestehen der Bundesrepublik.

Als Folge hat sich das Arbeitsklima spürbar verschlechtert, besonders krass im Management. Auf den Führungsetagen vieler Firmen herrschen derzeit kriegsähnliche Zustände. Der nackte Kampf ums Überleben, um Positionen und Privilegien ist entbrannt. In Coachings, Trainings und Beratungen höre ich regelmäßig den Seufzer: "Es macht keinen Spaß mehr, das Ganze macht mich langsam fertig. Lange halte ich das nicht mehr aus!"

Warum setzt uns die Rezession, die Bedrohung unserer Arbeitsplätze durch Billiglohnländer und das immer mieser werdende Arbeitsklima derart zu? Weil wir in Katastrophenzeiten leben, aber nie gelernt haben, wie man mit Katastrophen umgeht.

Betrachten wir zum Beispiel den grundsoliden, gesunden Mittelständler, der letzte Woche überraschend eröffnete, dass er ein komplettes Teilentwicklungszentrum nach Indien verlegen wird. Klartext: 28 Ingenieure werden arbeitslos, der Entwicklungsleiter weiß nicht, was sie mit ihm vorhaben. Als ich zum akuten Schock-Coaching in der Abteilung eintreffe, sind zwei typische Reaktionen zu beobachten:

1. **Resignation:** "Kann man nix machen. War nur eine Frage der Zeit, bis es auch uns erwischt."
2. **Aggression:** "Das können die doch nicht machen! Mit mir nicht! Denen werde ich jetzt aber mal gehörig die Meinung sagen!"

So reagieren wir normalerweise auf Bedrohungen: mit Rückzug oder Kampf. Hilft das? Leider nicht. Man erreicht mit Resignation zum einen nichts - und fühlt sich zum anderen auch noch klein, mies und hilflos dabei. Da scheint die zweite Reaktion, Aggression, schon besser: Man tut wenigstens was, lässt sich nicht wehrlos abschlachten. Leider ist auch diese Spontanreaktion nackte Selbstsabotage: Wer in Krisenzeiten aggressiv wird, eskaliert die Situation. Wer die Fassung verliert, kann keinen kühlen Kopf bewahren. Wer wie das berühmte HB-Männchen in die Luft geht, verliert die Bodenhaftung, die Souveränität und den Einfluss auf die Situation. Wie schon das Sprichwort sagt:

Wen die Götter vernichten wollen, den machen sie zuerst zornig.

Das Problem ist leider: Wer unter Druck steht, reagiert meist automatisch und ohne es bewusst zu registrieren emotional, aggressiv, defensiv, deprimiert, entrüstet, ... Viele Menschen halten diese Gefühle für normale Begleiterscheinungen einer Katastrophenmeldung.

Das sind sie nicht: Sie sind die eigentliche Katastrophe. Sie haben jede Krise schon halb überstanden, wenn es Ihnen gelingt, sich von Katastrophenmeldungen nicht ins Boxhorn jagen zu lassen. Wie das gelingt? Nicht ohne Hilfsmittel. Das ist der eigentliche Fehler, den viele Menschen in diesen harten Zeiten begehen: Sie glauben, den allfälligen Katastrophen ohne alle Hilfsmittel gegenüberzutreten zu können. Niemand würde ohne Regenschirm raus in einen Herbstregen gehen. Aber wenn unser Job, unsere Position, unsere Hypothekenrate, unsere Beziehung oder der häusliche Friede bedroht ist, dann glauben wir, ohne Regenschirm dem Sturm trotzen zu können. Eine mutige Annahme, die zum Scheitern verurteilt. Wer einen Nagel in die Wand hauen will, braucht einen Hammer. Wer Krisen ohne größeres Leiden erfolgreich und vor allem schnell bewältigen will, braucht brauchbare Instrumente, zum Beispiel aus dem Werkzeugkasten des Challenge Managements:

1) Einen Schritt zurück

Wenn die nächste Krisenmeldung Sie trifft - treten Sie einen Schritt zurück! Das dürfen Sie ruhig wörtlich nehmen: Verlassen Sie den Schreibtisch und gehen Sie durchs Gebäude oder über den Hof. Sie werden die Wirkung sofort spüren: Der physische Druck lässt dramatisch nach, Ihr Kopf wird wieder klar. Je größer die Bedrohung, desto größer sollte der Abstand sein, den Sie sich erst einmal verschaffen. Warum schafft Abstand einen klaren Kopf? Weil wir mit der Nase im Sumpf nicht denken können, in Panik geraten. Wer sich Abstand zu seinem Problem verschafft, bei dem schaltet sich der gesunde Menschenverstand wieder ein.

2) Schalten Sie Ihre Wahrnehmung ein

Sobald Ihr gesunder Menschenverstand sich zurückgemeldet hat, schalten Sie Ihre Wahrnehmung ein und fragen Sie sich: Was passiert gerade mit mir? Welche Gedanken machen mich verrückt? Welche Gefühle bedrücken mich? Wie reagiert mein Körper (Magendrücken, Flachatmung, Schweißausbruch, Krampfnacken, Spannungskopfschmerz, ...)? Sofort nach diesen Fragen verschwindet Ihre Panik, die Katastrophe verliert ihre Bedrohung, es fällt Ihnen der sprichwörtliche Stein vom Herzen und Sie gewinnen die Oberhand über die Situation. Warum? Der Grund ist simpel: Wenn Sie sich belastende Gedanken und Gefühle bewusst machen, können Sie sie nicht länger unbewusst belasten, behindern und runterziehen.

Je bewusster Sie insbesondere Ihre eigenen Gedanken wahrnehmen, desto klarer wird Ihnen, dass nicht die Krise an sich das Schlimmste ist, sondern Ihre Gedanken: "Das packe ich nie!", "Was soll ich denn jetzt tun?", "Wenn ich meine Position verliere, ist alles aus!", "Was soll meine Familie von mir denken?", "Warum muss ausgerechnet mir das jetzt passieren?" Alles menschliche und verständliche Gedanken - aber nützen sie Ihnen was? Im Gegenteil. Solche destruktiven Gedanken sind schlimmer als die schlimmste Katastrophe. Erkennen Sie destruktive Gedanken als solche und sofort verlieren sie ihre Macht über Sie. Sagen Sie sich selbst: "Stop, das ist ein destruktiver Gedanke. Das hilft mir nicht weiter!"

3) Treten Sie erst einmal auf die Bremse!

Lassen Sie sich niemals das Tempo einer Bedrohung, einer Krise oder eines Angriffs aufzwingen. Anwälte benutzen diesen Trick recht oft, um Sie zu übereilten Reaktion zu treiben. Darauf spekuliert jeder Aggressor: Sobald Sie in operative Hektik verfallen, hat er gewonnen und Sie verloren. Hektik bringt nichts. In der Ruhe liegt die Kraft. Wie werden Sie ruhig? Indem Sie sich bewusst auf Ihre Atmung konzentrieren, bewusst die panikverkrampften Schultern wieder nach unten schieben, bewusst und gegen den allmählich nachlassenden inneren Widerstand tief ein- und tief wieder ausatmen. Mit diesem Rezept eliminieren Formel-1-Fahrer ihren Stress - und die stehen unter Megastress!

4) Stellen Sie das Worst-Case-Szenario auf!

Fragen Sie sich: Was könnte im allerschlimmsten Fall passieren? Und was wären die Konsequenzen? Um in unserem Beispiel zu bleiben: Die Hälfte der bedrohten Entwicklungsingenieure hatte regelrecht Panik vor der drohenden Kündigung. Viele sagten: "Wenn ich diesen Job verliere, ist alles aus! In meinem Alter stellt man keinen Ingenieur mehr ein!" Dieser Gedanke brachte viele Betroffene fast um - bis sie das WC-Szenario aufstellten. Hier ein Auszug aus einem typischen Coachinggespräch: "Wenn die mich feuern, kann ich mir gleich die Kugel geben!" "Wenn die Sie feuern, was wären rein sachlich die nackten Konsequenzen?" "Ich wäre arbeitslos!" "Was wäre die Folge? Müssten Sie Ihr Haus verkaufen? Ihren Wagen?" "Den Wagen nicht, das Haus vielleicht, aber was soll's Hauptsache die Familie bleibt zusammen" "Welche Folgen gäbe es noch?" "Hm, na, eben viel weniger Geld!" "Was wäre die Folge? Worauf müssten Sie verzichten?" "Hm, ja, eine Malediven-Reise wäre nicht mehr drin, aber das muss ja auch nicht unbedingt sein. Auch in den Alpen mache ich gerne Urlaub." "Also was wäre so schlimm daran, dass Sie sich die Kugel geben müssten?" "Hm, komisch, stimmt eigentlich. So schlimm wäre das selbst im schlimmsten Fall gar nicht. Warum habe ich das nicht gleich gesehen?" Weil er nicht das WC-Szenario aufstellte, sondern sich von der Katastrophenmeldung blind ins Boxhorn jagen ließ. Das ist eine menschliche Reaktion - aber keine, der Sie zum Opfer fallen müssen, wenn Sie nicht wollen. Selbst das Schlimmste ist nicht so schlimm wie Ihre Angst davor. Haben Sie erst mal den Worst Case durchgespielt, bricht jede Bedrohung in sich zusammen: Sie sind wieder Herr der Lage, wieder handlungsfähig. Und wer handlungsfähig ist, kann jederzeit den Worst Case abwenden.

5) Gehen Sie's an:

Was können Sie tun? Hier und jetzt? Schritt für Schritt? Mit diesen Fragen verwandeln Sie jede Bedrohung in eine Herausforderung. Bleiben Sie unbedingt im Hier und Jetzt, auch wenn das schwerfällt. Ihr Geist wird nämlich immer wieder in Vergangenheit und Zukunft abschweifen wollen: "Warum musste ausgerechnet mir das passieren?", "Aber was, wenn das nicht hinhaut?" Wenn Ihr Geist auf diese Weise "ausbricht", bringen Sie ihn mit bewussten Lenkgedanken wieder ins Hier und Jetzt zurück: "Was geschehen ist, ist geschehen. Ich gebe einfach jetzt und hier mein Bestes - egal, was dabei herauskommt!" Dieser Gedanke tröstet und motiviert stark. Wenn Sie einfach nur Ihr Bestes geben, werden Sie jede Krise meistern. Holen Sie Ihren ruhelosen Geist in die Gegenwart zurück und: Werden Sie aktiv! Selbst die kleinste Gegenstrategie ist besser als bloß rumjammern. Aber überfordern Sie sich nicht. Krisen bewältigt man am besten in vielen kleinen Schritten. Steter Tropfen höhlt den Stein.

6) Reframen Sie die Krise!

Deuten Sie die Bedrohung permanent als Herausforderung um. Wann immer bedrohliche Gedanken hochkommen wie "Oje, das schaffe ich nie!", setzen Sie mutmachende Gedanken obendrauf: "Ich gebe mein Bestes. Mehr kann ich nicht und mehr brauche ich auch nicht!, Schau mer mal, was dabei raus kommt" Am Anfang ist es mühsam, dem eigenen Geist zu widersprechen. Doch schon nach einem halben Dutzend Widersprüchen werden Sie bemerken, wie lernfähig Ihr Geist ist, die defätistischen Gedanken immer weniger werden und Ihre Zuversicht und Tatkraft sich zu ungeahnten Höhen aufschwingen.

7) Gehen Sie in die Schleife!

Wenn Sie Schritt 6 gemacht haben, ist für eine Weile Ruhe in Ihrem Kopf und Sie können daran gehen, die Krise aktiv zu meistern. Doch schon bald werden Ihre Zweifel, Ängste und Sorgen zurückkehren. Macht nix, das ist normal. Steigen Sie einfach wieder bei Schritt 1 oder jedem anderen Schritt des obigen Challenge-Management-Zyklus ein. Wie oft sollten Sie wieder einsteigen? Sie ahnen die Antwort vielleicht: So oft es nötig ist. Bis Sie die Krise bewältigt haben.

Studien zeigen, dass Menschen, die ohne Hilfsmittel Krisen meistern wollen, also lediglich Resignation oder Aggression als Reaktion zur Verfügung haben, nicht nur grandios scheitern, sondern auch umso stärker an der Krise leiden, je größer die Krise ist. Deshalb wird in deutschen Landen derzeit so viel gejammert: Die Menschen leiden, weil sie mit einer alten Zeitung überm Kopf in einem Herbstgewitter stehen. Seien Sie nicht dumm, bleiben Sie trocken. Benutzen Sie den Challenge-Management-Regenschirm, den Sie eben kennengelernt haben. Krisen sind unvermeidlich, doch Leiden und Scheitern an der Krise sind sehr wohl vermeidbar.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Gelassenheit bei der Krisenbewältigung,

Ihr Matthias Wölkner

PS.:

Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Krisen und Bedrohungen, welche Rezepte haben Sie entwickelt, wie sind Ihre Erfahrungen damit? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails! feedback@woelkner.de