

Wenn's hart auf hart kommt ...

Rascher Wandel, häufige Management-Wechsel und Transformations-Prozesse erhöhen das Arbeitstempo von Führungskräften. Die Folgen: Steigender Druck, Orientierungslosigkeit, Leistungsabfall, Burn-out und steigende Fluktuation. Was können Unternehmen und betroffene Manager dagegen tun? Ein Beitrag von Personal-Profi Albrecht von Bonin

Der Begriff Resilienz löst bei mir Skepsis aus. Mein spontaner Gedanke: „Wieder wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben“. Die Antwort auf die Frage „Wie halten Sie den Stress auf Dauer aus, Mister Manager?“ interessiert mich sehr. Besonders vor dem Hintergrund verstärkter Nachfrage nach unseren Management-Coachings und erheblich gestiegener Initiativ-Bewerbungen. Die meisten davon mit der Begründung: „Ich muss hier raus!“

Was passiert da? Nicht nur Krisen fordern unsere Widerstandskraft. Auch der zunehmend stressige Arbeitsalltag, die digitale Welt, die wachsende Komplexität der Aufgaben und die schnelllebige Zeit halten uns bis zur Atemlosigkeit auf Trab.

„Wir machen eigentlich alles nur noch im Dauerlauf“, klagte kürzlich ein Manager in der Coaching-Session. Kein Wunder, dass dabei Kräfte schwinden, Nerven strapaziert werden und bei manchem die Sicherungen durchbrennen – am Arbeitsplatz oder zuhause.

In Unternehmen wird das Thema unter den Teppich gekehrt. „Was wollen Sie eigentlich, wir sind doch alle gut drauf!“. „Hauptsache, die Ergebnisse stimmen“ oder „Mir geht's super“.

Das sind die Fassaden, hinter denen sich oft tragische Schicksale verbergen. Allgemein gilt die Pokerdevise: „Wer Schwäche zeigt, hat schon verloren“.

Ein Konzern packte das Thema auf seine Weise an: Im Unternehmensleitbild steht in großen Lettern „Unser Management ist gesund“. Meine provokatorische Fra-

ge: „Und wenn ein Manager mal krank ist???“ Antwort des Personaldirektors: „Dann gehört er nicht in unser Management!“. Basta! Wen wundert's da, dass Coaching boomt und Arbeitsgerichte alle Hände voll zu tun haben.

Das alles klingt, so die Traditionalisten im Management, als hätten wir nur noch Memmen im Management. Weicheier und Sensibelchen, die sich selbst und jedes Zipperlein dramatisieren. Doch das ist nicht der Fall. Selbst hartgesottene Führungskräfte gehen bei den wachsenden Belastungen in die Knie, wie nicht nur medizinische Studien, sondern auch Reaktionen im Coaching zeigen. Was die Frage aufwirft: Wie kann es betroffenen Managern gelingen, dem Druck standzuhalten oder – schlimmer noch – aus scheinbar ausweglosen Situationen unbeschadet hervorzugehen? Und hier kommt dann doch das Zauberwort RESILIENZ ins Spiel. Was ist das eigentlich?

Stellen wir uns eine leere PET-Flasche mit Dellen vor. Wenn wir sie mit Wasser füllen, verschwinden die Dellen. Resilienz ist für unser Leben – wie das Wasser für die Flasche – das passende Mittel, die Kraft, um belastende Dinge (Dellen) oder Situationen auszugleichen. Resilienz bedeutet auch Widerstandskraft. Sie gibt uns Zuversicht, wenn's hart auf hart kommt.

Motto: „Ich finde für jedes Problem eine Lösung“.

Wie kann man das lernen? Wem eine gewisse Stehauf-Mentalität nicht bereits aus dem Elternhaus mitgegeben wurde, der muss zuerst lernen: Der Schlüssel zur Problemlösung liegt stets in uns selbst. Nur verlegen wir ihn manchmal. Daher hilft es schon, auf Folgendes konsequent zu achten: Positive Selbst- und

Fremdwahrnehmung, reflektierende Selbststeuerung, soziale Kompetenz, Problemlösungsfähigkeit und – die Akzeptanz, das anzunehmen, was gerade ist.

Dabei setzt jeder Einzelne seine persönlichen Schwerpunkte. <

Albrecht von Bonin: „Selbst hartgesottene Führungskräfte gehen bei den wachsenden Belastungen in die Knie.“



SO WERDEN SIE EIN NEVER-GIVE-UP-MANAGER!

SEHEN SIE DEN TATSACHEN INS AUGEN
Akzeptieren Sie, was nicht zu ändern ist. Widerstand zementiert die negative Situation und verschwendet Energie. Akzeptanz (nicht Resignation!) kanalisiert Ihre ganze Energie in eine positive Richtung.

RAUS AUS DER OPFERROLLE
Übernehmen Sie die Regie. Wer nicht handelt, wird behandelt. Resiliente Menschen geben ihren Ängsten nicht nach und sind stets bereit, ihre Komfortzone zu verlassen.

**HANDELN SIE VERANTWORTUNGS-
VOLL MIT SICH SELBST**
Eigenes Wohlergehen ist verknüpft mit der Bereitschaft, sich Fehler vorbehaltlos einzugestehen. Verzichten Sie auf Rechtfertigungen. Tragen Sie die Verantwortung für sich selbst. So können neue Optionen entstehen.

**SCHAFFEN SIE SICH SICHERHEIT
DURCH PERSÖNLICHE KLARHEIT**
Haben Sie eine klare Vorstellung von Ihren Werten und was für Sie Lebensqualität ausmacht? Verlieren Sie sich nicht in fremden Erwartungen. So finden Sie nach Turbulenzen schnell wieder auf den eigenen Weg zurück.

**ÜBEN SIE GELASSENHEIT ALS
LEBENSEINSTELLUNG**
Eine gelassene Grundhaltung hilft Ihnen, für sich selbst zu sorgen und dem Unternehmen Ihre ganze Kraft und Aufmerksamkeit zu widmen. Mit gesundem Optimismus lässt sich manche Krise leichter überstehen.

FOKUSSIEREN SIE SICH
Widmen Sie sich voll und ganz einem Gespräch. Checken Sie ständig nebenbei E-Mails oder Ihr Smartphone? Volle Konzentration auf eine Sache spart Kräfte, Aufmerksamkeit, vermeidet Fehler, Missverständnisse und schafft Wertschätzung.

**ATMEN SIE DURCH,
WENN'S MAL ENG WIRD**
Dadurch stärken Sie Ihre Konzentration, das Kopfkinos kommt zur Ruhe und Sie können neue Prioritäten setzen, statt in Aktionismus zu verfallen oder „Feuerwehr“ zu spielen. Vollgas und Ruhephasen müssen abwechseln.

**VERGESSEN SIE DAS
REGENERIEREN NICHT**
Nur im Ruhezustand kann Ihr „Motor“ Instandhaltung durchführen. Gönnen Sie sich mal einen Mini-Urlaub oder Spaziergang.

**SETZEN SIE IHRE ENERGIE
SINNVOLL EIN**
Prüfen Sie, wofür es sinnvoll ist, Ihre Kräfte einzusetzen, wo Sie wirklich etwas bewegen können, mit wem oder was Sie Ihre Zeit verbringen.

**HOLEN SIE SICH FRÜHZEITIG
UNTERSTÜTZUNG**
Resiliente Menschen verfügen meist über ein vertrauenswürdiges Netzwerk – Freunde, ein Mentor, die Familie, ein Coach. Hier gilt: Probleme muss man zwar selbst lösen – aber nicht allein. Manchmal hilft der Blick von außen.

**GESUNDES ARBEITEN,
GESUNDES FÜHREN**
Wie können Betriebe die Voraussetzungen schaffen, damit Führungskräfte dem zunehmenden Druck besser standhalten und ihrerseits einen „gesunden Führungsstil“ entwickeln? Untersuchungen bestätigen, dass Menschen Belastungen eher aushalten, wenn sie den Sinn ihrer Arbeit erkennen und Anerkennung finden. Nach ihrer Wertschätzungs-Kompetenz befragt, gestehen Führungskräfte meist Entwicklungsbedarf.

ALBRECHT VON BONIN ...

... führt seit 1978 zusammen mit seiner Frau Gabriele die renommierte VON BONIN Personalberatung. Das Consulting-Unternehmen gilt als erfolgreiche Beratungs-Boutique für die Suche nach Spitzenkräften (Executive Search). Die Klientel stammt aus Hotellerie und Gastronomie, aus der Touristik sowie aus deren Partnerfirmen der Zulieferindustrie. Im Sinne der Zukunftssicherung ist jetzt der Hotelier Mario Pick als Partner und Senior Consultant an Bord gekommen, um die Marktposition in Personalberatung und Interim Management weiter auszubauen. Albrecht von Bonin betreibt außerdem die avb Management Consulting mit den Schwerpunkten Coaching und Unternehmensnachfolge. Er ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“.