

Heidrun Schüler-Lubienetzki
Ulf Lubienetzki

Durch die berufliche Krise und dann vorwärts

wie Sie in und nach der Krise
auf den Beinen
bleiben

RATGEBER

 Springer

Durch die berufliche Krise und dann vorwärts –

Heidrun Schüler-Lubienetzki
Ulf Lubienetzki

Durch die berufliche Krise und dann vorwärts –

wie Sie in und nach der Krise auf den Beinen bleiben

 Springer

Heidrun Schüler-Lubienetzki
entwicklung GbR
Hamburg, Deutschland

Ulf Lubienetzki
entwicklung GbR
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-60535-6 ISBN 978-3-662-60536-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60536-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer
Fotonachweis Umschlag: (c) Adobe Stock/I Believe I can Fly

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Im Rückblick auf eine überwundene Krise hören wir oft Satz: „Das hätte auch anders ausgehen können.“ Manchmal endet eine Krise auch weniger positiv und geht damit anders als erhofft oder gewünscht aus. Doch woran liegt es, wie so eine Geschichte ausgeht? Dieser Frage sind wir in vielen Jahren unserer Arbeit als Coaches, Trainer und Berater auf den Grund gegangen. In diesem Buch möchten wir unsere Erfahrungen in diesem Thema an unsere Leserinnen und Leser weitergeben. Dabei richten wir uns gleichermaßen an Menschen, die bereits von einer persönlichen und beruflichen Krise betroffen sind, und an solche, die sich für eine solche präventiv wappnen möchten.

Wer wie wir mit Menschen in beruflichen Kontexten arbeitet, erfährt vieles über persönliche und berufliche Krisen. Eine Erfahrung ist, dass jede dieser Krisen einzigartig ist. Die Einzigartigkeit ergibt sich aus der Individualität jedes Menschen gepaart mit dessen individuell ausgeprägter privater und beruflicher Umwelt. Zwangsläufig sind damit auch die Lösungen samt Lösungsweg aus der Krise einzigartig. Eines ist jedoch nach unserer Erfahrung nicht einzigartig, die Systematik, mit der es gelingt, eine persönliche und berufliche Krise zu überwinden. Wir möchten unseren Leserinnen und Lesern zunächst grundlegendes Wissen zur Psychologie in der Krise, wozu unter anderem Stress und psychische Widerstandsfähigkeit zählen, vermitteln. Darauf aufbauend und veranschaulicht an praxisnahen Beispielen werden Wege aufgezeigt, für sich persönlich Erfolg versprechende Handlungsstrategien sowie konkrete Maßnahmen aus der Krise zu finden. Als Coaches wenden wir in der Arbeit mit unseren Kundinnen und Kunden gezielt Übungen und Tools an, um diesen zu helfen, ihre Erfolg versprechenden Wege aus der Krise zu finden. Eine Auswahl dieser Übungen und Tools haben wir für den individuellen Gebrauch auch ohne Coach aufbereitet und in diesem Buch beschrieben. Das Buch vermittelt damit einerseits psychologische Grundlagen und wendet diese andererseits auf die konkrete Krisensituation an.

Wie eingangs gesagt, richtet sich dieses Buch an Menschen, die systematisch mit beruflichen Krisen umgehen möchten, um ihre Lebens- und Berufsziele trotzdem zu erreichen und zu ihrem persönlichen Wohlbefinden zurückzufinden. Vorrangiges Ziel und Schwerpunkt ist es, Menschen in der Krise zu helfen, diese so zu überstehen, sodass es im Zuge der Krise nicht zur Katastrophe kommt. Gerade in der Krise ist der Mensch erfahrungsgemäß besonders emotional belastet, sodass die aufkommenden negativen Gefühle ein systematisches Arbeiten erschweren oder sogar unmöglich machen. Wir sind uns dessen sehr bewusst, sodass wir bereits zu Beginn dieses Buches darauf

hinweisen möchten, dass es aus unserer Sicht sinnvoll ist, begleitend und mit geeigneter Unterstützung an seinen Gefühlen wie Wut oder Trauer, die in der Krise übermächtig werden können, zu arbeiten. Einem Buch sind an dieser Stelle nicht zu überwindende Grenzen gesetzt, sodass es nach unserer Erfahrung in solchen Fällen ratsam wäre, sich professionell begleiten zu lassen.

Da kleinere und größere Krisen im Grunde zum menschlichen Leben dazugehören, ist die Wahrscheinlichkeit groß, irgendwann von einer solchen getroffen zu werden. Eine Möglichkeit wäre sicherlich, das Unvermeidliche auf sich zukommen zu lassen und dann erst zu handeln. Eine weitere Möglichkeit, die wir in unserem Buch behandeln, ist die Krisenprävention. So wird beleuchtet, wie der Mensch sich selbst, genauer gesagt seine persönlichen Ressourcen stärken kann, um grundlegend besser auf noch nicht absehbare Krisensituationen vorbereitet zu sein. Dabei ist ein Ansatzpunkt, seine vorhandenen Ressourcen zu kennen, und ein weiterer wäre, eventuelle Lücken präventiv zu schließen.

Wir sind bestrebt, in unseren Büchern unsere Leserinnen und Leser wirklich zu erreichen. Dieses gelingt dann am besten, wenn das Vermitteln fundierten Wissens kombiniert wird mit anfassbaren Beispielen, die das Leben schrieb. Der im Buch durchgängig behandelte Fall von Tim K. ist ein solches Beispiel aus dem echten Leben. Zwar verfremdet und auf die für dieses Buch relevanten Details fokussiert, macht das Beispiel deutlich, dass die Krise jede und jeden treffen kann, dass eine emotionale Achterbahnfahrt dazugehört und dass es sich lohnt, seine Energie in das Finden des richtigen Weges durch die Krise zu investieren. Bildlich gesprochen, beinhaltet das Überwinden der Krise eine Belohnung. Wie sich diese gestaltet, hängt zu einem großen Anteil vom eigenen Handeln in der Krise ab.

Wir möchten an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, uns bei allen zu bedanken, die uns bei der Realisierung dieses Buches unterstützt haben. Dieses sind zuallererst unsere Kundinnen und Kunden, die uns Anregungen gegeben haben, mit denen wir gezielt relevante Themen diskutieren konnten, und die uns bestärkt haben, unser Wissen und unsere Erfahrungen weiterzugeben. Unser Dank gilt auch Frau Marion Krämer und ihrem Team beim Springer Verlag für die angenehme Zusammenarbeit sowie dafür, dass sie uns immer kompetent zur Seite standen. Für die tatkräftige Unterstützung bei der aufwendigen Literaturrecherche zu unserem Buch, für die Möglichkeit zur Reflexion und Diskussion der Inhalte sowie für die Organisation rund um das Buchprojekt danken wir unseren Werksstudenten Frau B.Sc. Janika Becker und Herrn Felix Lubienetzki. Schließlich bedanken wir uns bei unserer

Familie und unseren Freunden für den regen Austausch sowie für das entgegengebrachte Verständnis für zeitliche Einschränkungen gerade im letzten Abschnitt des Schreibens.

Wir wünschen Ihnen nun eine gewinnbringende Lektüre unseres Buches.

Heidrun Schüler-Lubienetzki

Ulf Lubienetzki

Hamburg

im November 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Die persönliche Krise – Ein einleitender Überblick	1
	Literatur	7
2	Der Weg in die Krise	9
2.1	Als der Job noch Spaß machte – Ein erfüllter beruflicher Alltag	13
2.2	Anstrengung ohne Erfüllung – Wenn der Job jeden Tag mühsamer wird	26
	Literatur	38
3	Die Krise – finale Zuspitzung einer Entwicklung	41
3.1	Der Absturz in die Krise – Das plötzliche Ende einer „Bilderbuchkarriere“	42
3.2	Keiner wartet auf einen – Der erneute Aufstieg ist meistens länger als gedacht	55
	Literatur	61
4	Persönlichkeit und Krise	63
4.1	Wer bin ich?	64
4.2	Psychische Gesundheit und Wohlbefinden	69
4.3	Persönliche Ressourcen, Defizite und Hindernisse	73
	Literatur	79
5	Beeinträchtigung der eigenen Gesundheit in der Krise durch Stress	81
5.1	Transaktionales Stressmodell	82
5.2	Belastung der psychischen Gesundheit durch Stress	86
5.3	Emotionsorientierte Stressbewältigung als begleitende Maßnahme der Krisenbewältigung	89
	Literatur	94
6	Psychische Widerstandsfähigkeit	97
6.1	Konzepte und Ansätze zur psychischen Widerstandsfähigkeit	99
6.1.1	Resilienz	99
6.1.2	Kohärenzgefühl	102
6.1.3	Selbstwirksamkeit	104
6.1.4	Hardiness	107
6.2	Psychische Widerstandsfähigkeit als präventives Element	108
	Literatur	113

7	Grundlegende Überlegungen zum Umgang mit persönlichen Krisen	115
7.1	Anforderungen in der Krise und deren grundsätzliche Bewältigung	117
7.2	Prototypischer Umgang mit der beruflichen Krise	128
	Literatur	138
8	Prävention – Verbesserung der eigenen Ausgangsposition	139
8.1	Die eigenen Ressourcen stärken	141
8.2	Die Bedeutung persönlicher Zielsetzungen	148
8.3	Stärkung der eigenen Wahrnehmung für bedeutende Entwicklungen im eigenen Umfeld	157
	Literatur	162
9	Werkzeugkasten zum Umgang mit der Krise	163
9.1	Tools zur Analyse und Zielfindung	164
9.2	Ableitung einer Handlungsstrategie	175
9.3	Beginn des Projekts Krisenbewältigung	183
	Literatur	188
10	Abschluss – Die Chance für etwas Neues	189
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	195

Über die Autoren

Heidrun Schüler-Lubienetzki

ist seit mehr als zwei Jahrzehnten als Business Coach, Führungskräftetrainerin, Unternehmensberaterin und Moderatorin tätig. Heidrun Schüler-Lubienetzki ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung sowie Gesprächstherapeutin. In mehr als zwei Jahrzehnten arbeitete sie bereits mit mehreren tausend Fach- und Führungskräften bis auf Vorstandsebene zusammen. Als Autorin von Ratgebern sowie Fach- und Lehrbüchern gibt sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter. Persönliche Krisen sind ein immer wiederkehrendes Thema in ihrer Arbeit als Business-Coach. In jedem einzelnen Fall geht es darum, die Krise zu analysieren, persönliche Ziele zu erkennen und Möglichkeiten zu erarbeiten, zielgerichtet und Erfolg versprechend zu handeln. Begleitend ist immer auch die emotionale Betroffenheit Gegenstand der gemeinsamen Arbeit, wenn es darum geht, persönlich wieder handlungsfähig zu werden.

Ulf Lubienetzki

arbeitet seit mehreren Jahren als Berater, Business Coach und Trainer mit Fach- und Führungskräften unterschiedlicher Branchen zusammen. Zusätzlich verfügt er über mehr als 20 Jahre Erfahrung als Führungskraft bis zur Ebene der Geschäftsleitung in verschiedenen nationalen und internationalen Managementberatungsfirmen. Ulf Lubienetzki ist Diplom-Ingenieur und studierte Sozialpädagogik sowie Soziologie. In den von ihm verfassten Ratgebern sowie Fach- und Lehrbüchern bringt er anschaulich seine vielfältigen praktischen Erfahrungen aus der Arbeit mit seinen Kundinnen und Kunden ein. Persönliche und berufliche Krisen sind ihm in seiner Arbeit als Business-Coach und Berater, aber auch als Führungskraft in vielfältiger Art und Weise begegnet. Gerade der Umgang mit der Wechselbeziehung von erforderlicher systematischer Auseinandersetzung mit der Krise einerseits und emotionaler Belastung durch die Krise andererseits ist von zentraler Bedeutung.

Beide Autoren führen gemeinsam die Firma entwicklung GbR in ihrem Coachinghaus in Hamburg-Rahlstedt. entwicklung GbR steht für

- Coaching von Fach- und Führungskräften,
- Individual- und Teamtraining sowie
- Beratung bei Veränderungsprozessen in Organisationen.

Gemeinsam mit ihren Klienten arbeitet entwicklung GbR daran, die persönliche Leistungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften zu erhalten und zu steigern, leistungsbereite und leistungsfähige Teams zu entwickeln, Ressourcenverschwendung durch dysfunktionale Konflikte zu reduzieren sowie Veränderungen kompetent zu beraten und zielführend zu begleiten.

Haben Sie Fragen oder benötigen Sie Informationen zu einem persönlichen Coaching, zu Seminaren oder Trainings, so finden Sie unter ► <http://www.entwicklung-hamburg.de> ein breites Informationsangebot.

Für Fragen, Rückmeldungen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung: info@entwicklung-hamburg.de.



Die persönliche Krise – Ein einleitender Überblick

Literatur – 7

Krisen sind allgegenwärtig, berichten die Medien doch täglich über sie. So erfahren wir von politischen Krisen, von der Finanzkrise, der Flüchtlingskrise, der Klimakrise und auch von Krisen in Sport und Kultur sowie persönlichen Krisen von Stars und Sternchen, die die Öffentlichkeit einmal mehr oder auch weniger interessieren. Eine weitere Kategorie sind Krisen von und in Unternehmen. Von diesen sind in erster Linie deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betroffen. Eine wichtige Aufgabe, wenn nicht die wichtigste des Managements eines Unternehmens ist, Unternehmenskrisen zu vermeiden bzw. sie zu bewältigen. Der Grund ist ganz einfach: Krisen kosten Ressourcen und damit Geld. Die Literatur zum Management von Krisen in wirtschaftlichen Zusammenhängen ist vielfältig, und in den Medien bekommen wir jeden Tag vorgeführt, wie Unternehmen bzw. deren Lenkerinnen und Lenker mit Krisen umgehen. In diesem Buch werden wir weniger Unternehmen im Umgang mit Krisen beobachten – wir möchten uns damit befassen, wie es betroffenen Menschen in beruflichen Krisen ergeht. Wir arbeiten mit Menschen in Krisen und interessieren uns dafür, wie es ihnen gelingt, mit ihrer beruflichen Krise umzugehen und diese zu bewältigen. Wir möchten den Fokus in unserem Buch daher auf persönliche Krisen von Menschen im Beruf lenken. Wie gehen Menschen, die mit kritischen und sogar existenzgefährdenden Situationen in ihrem Arbeitsleben konfrontiert sind, damit kognitiv und emotional um? Die tiefe persönliche Betroffenheit ist das entscheidende Merkmal einer solchen Krise. Unabhängig von der Branche, vom Unternehmen und der jeweiligen beruflichen Position, immer ist der Mensch in der persönlichen Krise mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert, die ihn in Gänze fordern.

Krisen allgemein und
im Beruf

Von besonderem Interesse ist dabei, wie die von der beruflichen Krise Betroffenen die Krise erleben. Wie kommt es dazu, wie entwickelt sich die Krise, und was passiert währenddessen sowie im Anschluss? Krisen sind nach unserem Verständnis per se negative Ereignisse. Einige Expertinnen und Experten versuchen Krisen in ein positives Licht zu setzen – so werden Krisen als Chance begriffen oder postuliert, dass Menschen an der Krise wachsen, getreu dem Motto „Was uns nicht umbringt, macht uns härter!“. Das mag in einigen Fällen so sein, muss es aber nicht. Daher lohnt es sich nach unserer Auffassung, in jedem Einzelfall genauer hinzuschauen und sich die Zeit zu nehmen, tiefer zu analysieren. Persönliche Krisen zu bewältigen kostet immer viel Kraft, und zusätzlich besteht stets das Risiko, dass die

persönliche Krise in die persönliche Katastrophe mündet. Daher stellen wir uns die Frage, ob ein Mensch erst durch das anstrengende Tal einer Krise gehen muss, um irgendwann hoffentlich stärker daraus hervorzugehen, oder ob es nicht wesentlich effizienter, aber genauso stärkend ist, durch vorausschauendes Handeln die Krise zu vermeiden und sich den besonderen Kraftaufwand, den der Aufstieg aus dem Krisental bedeutet, zu ersparen? In jedem Fall bedeutet eine vermiedene Krise auch eine Minimierung des Risikos, dass die bereits erwähnte Katastrophe eintritt.

Wir sehen in der Krise die Zuspitzung einer schwierigen Situation oder gefährlichen Entwicklung, die unbedingt eine Reaktion erfordert, um eine drohende Katastrophe zu vermeiden. Bezogen auf die Arbeitswelt und den beruflichen Kontext bedeutet dieses, dass mit krisenbehafteten Entwicklungen umgegangen werden muss, um im schlimmsten Fall der beruflichen Vernichtung zu entgehen. Dabei geht mit der Krise in aller Regel ein Wendepunkt einher – anders ausgedrückt, ohne einen solchen Wendepunkt müsste sich die Krise zwangsläufig zur Katastrophe ausweiten. Wie gesagt, aus unserer Sicht lohnt es sich immer, eine krisenhafte Entwicklung zu vermeiden. Dass unser Verständnis damit sehr idealtypisch ist, wissen wir. Im realen Leben bzw. Berufsleben gibt es viele Gründe, warum Betroffene Krisen nicht abwenden können, sondern diese durchleben müssen. So entstehen manche Unternehmenskrisen plötzlich und mehr oder weniger unerwartet, z. B. indem ein großes Kundenunternehmen Insolvenz anmelden muss. Ein Unternehmen, das wohlmöglich in Vorleistung gegangen ist, wird nun zunächst nicht mehr bezahlt. Bei kleineren Unternehmen kann nun ebenfalls die Insolvenz drohen, wodurch die Arbeitsplätze der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Unternehmens gefährdet werden. In diesem Fall sind die Beschäftigten nahezu vollständig fremdbestimmt und haben gar keine andere Wahl, als mit dem eigenen Unternehmen durch die Krise zu gehen. In der Chefetage von Unternehmen sieht dieses etwas anders aus. Das Management hat gerade die Aufgabe, durch Planung und Risikoversorge solchen Krisenszenarien wie zahlungsunfähigen Großkunden vorzubeugen. In dem genannten Beispiel wird es hoffentlich gute Gründe für das Risiko geben, die freien finanziellen Mittel des Unternehmens so weit zu binden, dass der Zahlungsausfall eines Kunden zur Insolvenz führen könnte. Wir sind der Überzeugung, dass sich die meisten Krisen frühzeitig abzeichnen und dass es weitere Gründe als deren häufig postulierte Unvorhersehbarkeit gibt, warum

Krise als Zuspitzung einer schwierigen Situation

Führungskräfte erst in der Krise und nicht bereits vorher handeln. Häufig beobachten wir dieses auch im politischen Raum, wo erst in der Krise die Kraft aufgebracht wird, zu entscheiden und zu handeln. Meistens werden Krisenentscheidungen dann mit Attributen wie „alternativlos“ oder „erzwungen“ belegt. Dabei wird unseres Erachtens häufig bewusst unterschlagen, dass die Alternativlosigkeit erst mit der Krise eingetreten ist und zu einem früheren Zeitpunkt nicht unbedingt gegeben war.

Die Flüchtlingskrise ist wahrscheinlich ein solches Beispiel. Die Lage der Flüchtlinge an den Grenzen Europas hat sich bis heute so zugespitzt, dass die Staaten immense Ressourcen aufwenden müssen, um halbwegs mit dem Flüchtlingsstrom an den Grenzen Europas umzugehen. War diese Entwicklung nicht bereits seit mehreren Jahren vorauszu-sehen? Sind nicht die Flüchtlingslager im Nahen Osten und an der afrikanischen Mittelmeerküste stetig gewachsen? Ist es so schwer zu erahnen, wie sich Menschen in Krisen- und Kriegsregionen verhalten, die ohne Perspektive und unter immer schlechter werdenden Bedingungen in ihrer Heimat oder in solchen Flüchtlingslagern leben müssen – sie suchen natürlich nach einem Ausweg, genauer gesagt nach einem Ort, den sie erreichen können und an dem sie bessere Bedingungen erwarten, in diesem Fall eben Europa. Dieses menschliche Verhalten ist nach unserer Lebenserfahrung nachvollziehbar und erwartbar. Eine weitere Verschärfung tritt mit der Veränderung des Klimas ein, wodurch ausgerechnet die bereits von Krise und Krieg betroffenen Regionen im Laufe der Jahre unbewohnbar werden. Politisch vorrangig umgegangen wird mit den Menschen erst, wenn sie es unter lebensgefährlichen Bedingungen bis nach Europa geschafft haben. Wenn die Menschen nun einmal da sind, ist es eben tatsächlich alternativlos geworden, dass Ressourcen und Geld bereitgestellt werden, um den Menschen hier ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen. Wäre es nicht weitsichtiger, sehr wahrscheinlich nachhaltiger und am Ende wirtschaftlicher, den Menschen in ihrer Heimat mit Ressourcen und Geld ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen? Uns ist bewusst, dass die Zusammenhänge von Krise und Krieg komplex sind, dennoch wäre es aus unserer Sicht ein vielversprechender Anfang, wenn die großen Industrienationen jeweils einen signifikanten prozentualen Anteil ihres Wohlstandes (derzeit sind es deutlich unter 1 % ihres Bruttoinlandprodukts) in die Verbesserung der Lebensbedingungen in den Heimatländern zukünftiger Flüchtlinge investieren würden. – So weit unsere These, von

der wir selbstverständlich nicht wissen, ob der Ansatz in der Zukunft zu einer Reduzierung der Flüchtlinge an den Grenzen Europas führen würde. Es wäre aber zumindest eine Chance, deren Verfolgung in der realen Welt für die verantwortlichen Politikerinnen und Politiker in Europa vermutlich politischen Selbstmord bedeuten würde. Das vorausschauende Argument, dass die menschenwürdige Versorgung von Flüchtlingen in Europa sehr wahrscheinlich auf lange Sicht deutlich teurer wäre, wird als den Wählerinnen und Wählern nicht vermittelbar eingeschätzt – das alles ist nach Einschätzung der Masse scheinbar so weit weg. Erst in der Krise, wenn die Flüchtlinge vor der Haustür Europas stehen, werden Entscheidungen unabwendbar. Die Flüchtlinge sind unübersehbar da, müssen versorgt und integriert werden und kosten eben Geld – die damit einhergehenden Entscheidungen sind so tatsächlich alternativlos geworden und damit politisch ungefährlicher.

Soweit unser Exkurs in die Politik und das bewusste Zulassen krisenhafter Entwicklungen, um unabwendbare und damit politisch ungefährlichere Entscheidungen zu unterstützen. Auch in Unternehmen finden sich Managerinnen, Manager und Führungskräfte, die in vergleichbarer Art und Weise handeln. Indem mögliche Risiken vermieden werden sollen, werden unternehmerische Entscheidungen in die Zukunft verschoben, sodass sich Krisen entwickeln können. Im Unterschied zur Politik bedeuten Ignoranz und verschleppte Entscheidungen von Managerinnen und Managern, dass das Unternehmen im Extremfall vom Markt verschwindet oder zumindest in eine gefährliche wirtschaftliche Schieflage geraten kann. Auch wenn es Ausnahmen gibt, eigentlich sind Managerinnen und Manager es gewöhnt bzw. ist es ihr Job, Risiken abzuschätzen, diesen vorzubeugen und möglichst frühzeitig mit sich abzeichnenden Krisen für ihre Unternehmen umzugehen. Wenn dem so im Unternehmenskontext ist, wenn Unternehmenslenkerinnen und -lenker und auch Führungskräfte befähigt sein sollten, Krisen zu managen, dann stellt sich aus unserer Sicht eine interessante Frage:

Alternativloses
Handeln in der Krise

► **Wie gehen Managerinnen und Manager eigentlich mit persönlichen Krisen um?**

Aus unserer Sicht überraschend, da Krisenmanagement eine ihrer Kernaufgaben ist, treffen berufliche Krisen Managerinnen und Manager nach deren eigener Wahrnehmung oft plötzlich und unvorbereitet. Sie geben an, Warnzeichen nicht gesehen oder missinterpretiert zu haben und dass sie die

berufliche Krise als ein abruptes und schmerzhaftes Ereignis wahrgenommen haben. Die Psychologen Brands, Heidbrink und Debnar-Daumler haben hierzu eine Studie vorgelegt (2015), die dieses untersucht und bestätigt. Nach deren Ergebnissen wurden Vorboten der beruflichen Krise zwar wahrgenommen, zumeist aber als nicht ausreichend bedeutsam bewertet. Umso größer war dann der Schock nach dem Verlust ihrer Position im Unternehmen. Managerinnen und Manager sind hoch aufgestiegen und fallen daher auch tief, wenn sie ihren Job verlieren. Sie verlieren vordergründig zunächst einmal Geld. Was meistens jedoch schwerer wiegt, sie verlieren ihren beruflichen und persönlichen Status, die Anerkennung ihrer Umwelt und, als für viele wichtigsten Faktor, sie verlieren Macht. Kurz gesagt, die Befragten mussten „ein Tal durchschreiten“, das in der Regel deutlich länger und tiefer war, als zunächst vorausgesehen. Nach Bewältigung der Krise gaben die Teilnehmerinnen und -teilnehmer an, dass sie mindestens genauso viel Lebensfreude empfanden, wie zuvor. Die Studienteilnehmenden sind alle samt wieder auf die Füße gekommen und das teilweise sogar verbunden mit größerem Wohlbefinden. Wir gehen später noch näher auf die genannte Studie von Brands, Heidbrink und Debnar-Daumler ein. Es gibt natürlich auch andere Beispiele. Thomas Middelhoff, der ehemalige CEO von Arcandor, ist für uns ein Beispiel für einen extrem tiefen Fall.

Managerinnen und
Manager in der Krise

Um durchgängig den praktischen Bezug zur im Einzelfall konkreten beruflichen Krise und dem Umgang mit ihr herstellen zu können, werden Sie in den folgenden Kapiteln einen Beispielfall kennenlernen, anhand dessen wir die Entwicklung der Krise aus Sicht eines Betroffenen nachvollziehen. Auch dort ist der berufliche Absturz eine mögliche Entwicklungsvariante, die es unbedingt zu verhindern gilt.

Zusammenfassung

In diesem Buch geht es um die Bewältigung beruflicher Krisen aus Sicht der persönlich Betroffenen. Da jede Krise anders ist, soll es weniger um die Krise selbst gehen. Die berufliche Krise ist vielmehr der Anlass, zu dem Betroffene spätestens reagieren sollten, um katastrophale Entwicklungen zu vermeiden. Die Krise ist der Anteil, den es zu analysieren und zu bewerten gilt, im Fokus stehen jedoch die Betroffenen selbst, die mit der Krise umgehen und diese bewältigen müssen: Wie gehen sie emotional und kognitiv mit Krisen um, und können sie diese erfolgreich bewältigen? – Die Krise ist im Kern die Zuspitzung einer schwierigen Situation, sozusagen ein Wendepunkt, an

dem eigenes Handeln gefordert ist und sich entscheidet, ob sich das Blatt wieder zum Guten wendet oder es zum Absturz kommt. In der Realität sind krisenhafte Entwicklungen oft durchaus vorhersagbar und damit präventiven Maßnahmen zugänglich. Dennoch werden Zeichen häufig nicht erkannt oder sogar bewusst ignoriert. Tritt die Krise dann ein, ist der notwendige Energieaufwand, diese zu bewältigen regelmäßig höher als vorausschauendes Handeln zur Vermeidung derselben. Die Politik ist ein Beispiel, in dem krisenbehaftete Entwicklungen einem voraussagbaren Drehbuch folgen, in denen die politischen Köpfe sich jedoch handlungsunfähig oder handlungsunwillig geben, da ihr vorausschauendes Handeln von ihrer Wählerschaft kritisch aufgenommen werden könnte. Entsteht eine Krisensituation, in der das politische Handeln alternativlos wird, wird in aller Regel nicht mehr danach gefragt, ob rechtzeitiges präventives Handeln Ressourcen schonender gewesen wäre. Es geht dann nur noch darum, die Katastrophe, wie beispielsweise in der Flüchtlingskrise im Jahr 2015, abzuwenden. Interessanterweise lässt sich das Phänomen, dass Krisenanzeichen nicht erkannt oder ignoriert werden, auch bei Managern beobachten. Gerade wenn es um persönliche berufliche Krisen geht, geben diese an, dass sie trotz eigentlich eindeutiger Vorzeichen, von ihrer Krise überrascht wurden (Brands et al. 2015). Dabei ist es gerade eine der wichtigsten beruflichen Aufgaben von Managerinnen und Managern, ihr Unternehmen, für das sie Verantwortung tragen, vor Krisen zu bewahren bzw. diese abzuwenden. Im weiteren Verlauf des Buches wird anhand des Beispiels eines Managers nachvollzogen, wie sich die Krise entwickelt, wie in deren Verlauf agiert wird und welche Ansätze zu deren Bewältigung zielführend sein könnten.

Literatur

Brands, J., Heidbrink, M., & Drebnar-Daumler, S. (2015). Die Illusion des Wiedereinstiegs: Zur Psychologie entlassener Manager. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 54–57.



Der Weg in die Krise

- 2.1 **Als der Job noch Spaß machte – Ein erfüllter beruflicher Alltag – 13**
- 2.2 **Anstrengung ohne Erfüllung – Wenn der Job jeden Tag mühsamer wird – 26**
- Literatur – 38**

In unserer schnelllebigen Zeit, in der wir jederzeit über unser Smartphone erreichbar sind, könnte der Eindruck entstehen, dass Stress fast schon zum heutigen Lifestyle dazugehört. So stressen uns beispielsweise laute Nachbarinnen und Nachbarn, die anderen Verkehrsteilnehmenden im Berufsverkehr oder auch unsere Vorgesetzten, Menschen aus dem Kollegenkreis und oft sogar unser Job insgesamt. Die an uns gestellten Anforderungen, gleich, ob sie von außen an uns herangetragen werden oder von uns selbst gesetzt sind, sind vielfältig. Dabei ist jeder Mensch individuell veranlagt und reagiert genauso individuell auf die wahrgenommenen Reize. Der eine Mensch empfindet bereits das eigentlich wohlklingende Klavierspiel in der Nachbarwohnung als extrem störend und damit Stress auslösend, der andere bearbeitet scheinbar völlig ruhig seine E-Mails bei Wagners Walkürenritt in Konzertlautstärke. Dem einen bereitet die demnächst anstehende wichtige Präsentation bereits Wochen im Voraus schlaflose Nächte, und die andere beginnt völlig entspannt erst zwei Tage vorher, sich überhaupt mit der Thematik ihrer Präsentation zu beschäftigen. Was die eine aufregt, lässt den anderen kalt und umgekehrt. Auch gibt es Persönlichkeiten, die anfälliger sind für Spannungszustände bis hin zu Stress, bei anderen ist die Zuversicht, dass schon alles gut wird, so groß, dass sie fast nichts aus der Ruhe zu bringen scheint – wie eine Anforderung auf den Menschen wirkt, hängt eben nicht nur von der objektiven Anforderung, sondern insbesondere auch von dem Menschen selbst ab, auf den sie wirkt.

Diese unterschiedliche Reaktion auf Anforderungen hat eine große Bedeutung, wenn es um Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz geht. Denn die Wirkung von Spannungen und Stress auf den Menschen besitzt eine zeitliche Dimension. Ein Spannungszustand benötigt im zeitlichen Verlauf Entlastung. Andauernde Spannungszustände ohne Entlastung machen den Menschen mit der Zeit krank. Dagegen kann der ausgewogene Wechsel zwischen Spannung und Entspannung sogar zur Ressource werden, wenn die Bewältigung von Anforderungen letztendlich die persönlichen Grenzen erweitert und zusätzlich wohlige Momente des Erfolgs beschert.

Unterschiedliche
Reaktion auf
Anforderungen

Wir erleben im Rahmen unserer Arbeit als Coaches auch Menschen, die in ihrer Arbeit nur noch wenig oder gar keine Erfüllung und Wohlbefinden mehr finden. Bei einigen war das erwünschte positive Gefühl früher vorhanden und ging im Laufe der Zeit verloren. Manchmal war es bei genauerer Betrachtung eigentlich niemals vorhanden. In unserem

langen Berufsleben, quasi „am eigenen Leibe“, haben wir gespürt, was Erfüllung und Wohlbefinden, aber auch die zeitweise Abwesenheit derselben, bedeutet. Eines haben wir gelernt: Berufliche Erfüllung ist kein Zufall oder ausschließlich von anderen Menschen und äußeren Gegebenheiten abhängig – jede und jeder kann und sollte selbst etwas dafür tun.

Wie eingangs bereits erwähnt, begegnet uns dabei immer auch das Thema „Stress“. Der Begriff „Stress“ meint einen durch an den Menschen gerichtete Anforderungen oder als unangenehm bewertete Situationen induzierten, unangenehmen Spannungszustand (Greif et al. 1991). Der Mensch erlebt diesen Spannungszustand auf mehreren Ebenen: körperlich, emotional-kognitiv und in seinem Verhalten. Die Wahrnehmung des Stresses ist dabei von Person zu Person unterschiedlich. Körperliche Stressreaktionen sind uns allen bekannt, dazu zählen z. B. schnellere Atmung, Herzklopfen und Schweißausbrüche. Diese körperlichen Stressreaktionen wurden erstmals in den 1940er-Jahren untersucht. Mit seinen damaligen Experimenten machte der österreichisch-kanadische Mediziner und Biochemiker Hans Selye (1936) den Begriff Stress populär. Selye gilt heutzutage als Vater der modernen Stressforschung. Später setzte sich der amerikanische Physiologe Walter Cannon (1975) mit dem Stressphänomen auseinander. Er verstand Stress als Anpassung eines Lebewesens an eine Gefahrensituation: Entweder das Lebewesen flieht vor oder es kämpft gegen die Bedrohung. In beiden Fällen muss das Lebewesen sich körperlich anstrengen, wozu es Spannung aufbaut und seine Kräfte auf den Umgang mit der Bedrohung konzentriert. Die körperliche Stressreaktion sichert demnach in ihrer ursprünglichen Anlage das Überleben des Individuums. Gestresste Menschen, die demnach eigentlich vor einer Bedrohung fliehen oder sich für einen Kampf wappnen, zeigen ein typisches Verhalten. Sie werden unruhig oder hastig, reagieren ungeduldig oder gereizt. Sie haben bei anderen Menschen und auch sich selbst sicherlich schon einmal bewusst typisches Stressverhalten beobachtet. Dieses äußert sich beispielsweise im eher unauffälligen Trommeln mit den Fingerspitzen, in einer hastigen und abgehackten Sprechweise oder im dünnhäutigen „Aus-der-Haut-Fahren“ aufgrund von Kleinigkeiten. Stress wirkt sich nicht nur auf unseren Körper und unser Verhalten aus, wir spüren ihn, und er fühlt sich unangenehm an und beeinflusst unser Denken. Manche Menschen fühlen sich unter Stress nervös und ängstlich, andere spüren Ärger oder Schuldgefühle,