

## Was kommt nach der Krise?

Das Einzige, auf das Verlass ist, ist die Vergänglichkeit. Dieses eherner Gesetz, das einen oftmals so gar nicht freut, wenn man in den Spiegel sieht, hat doch auch sehr viel Tröstliches. Das wird einem klar, wenn man an die gegenwärtige Krise denkt: Auch sie wird irgendwann vorbei ganz vorbei sein. Und man hofft natürlich, dass sie abgelöst wird von einem steilen Aufschwung – der aber unter Umständen auch nicht nur von erleichtertem Aufatmen begleitet sein wird, sondern ebenso von verzweifelterm Händeringen. Wo jetzt auf die Schnelle kompetente, fähige, erfahrene Mitarbeiter herkriegten? Wo man sich als Weltkonzern, als großes Unternehmen, als stolzer „global player“ doch die letzten Jahre so viel Mühe gegeben hat, mit diversen Maßnahmen auch die letzten Bindungen der Mitarbeiter, die letzte Loyalität an „unsere Firma“ zu kappen? Entlassungswellen, das offene Geheimnis, dass etlichen Betrieben die Krise gerade Recht kam, um sich von ungeliebtem „Humankapital“ zu trennen, ständige Umorganisationen, die nicht viel mehr brachten als zunehmende Verunsicherung...Aber was rede ich, man weiß es ja!



Und durch den demographischen Faktor wird die Sache auch nicht einfacher. Die kopfstehende Bevölkerungspyramide, die gefährlich wackelt, statt sicher auf standfester Basis zu ruhen, weil die schmale Spitze der Jungen die ganze Last der Alten stemmen muss – da mag sich manche Firma ganz schön anstrengen, die Balance zu halten, wenn den Verantwortlichen plötzlich wieder einfällt, dass der Erfolg des Unternehmens steht und fällt mit der Qualität der Mitarbeiter.

Ganz davon abgesehen, dass wirklich gute Mitarbeiter immer knapp sind, nach der Krise werden sie besonders knapp sein. Da bleiben den Firmen nur mehr zwei Möglichkeiten: Gute Leute teuer kaufen und/oder die vorhandenen nach besten Kräften zu entwickeln. Hat man nicht das Geld, für sensationelle Gehälter „Talente“ einzukaufen (was ohnehin andere Schwierigkeiten mit sich bringt, auf die ich beim nächsten Newsletter eingehen werde), wählt man, wenn man klug ist, den anderen Weg.

Dabei darf man jedoch nicht allein auf die segenspendenden Maßnahmen der Personalentwicklung vertrauen. Die Bereiche der Personalentwicklung in Unternehmen leisten oft hervorragende Arbeit – leider werden die Anstrengungen der Personalentwickler jedoch gelegentlich konterkariert und zunichte gemacht durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten, denen die Teilnehmer der Entwicklungsprogramme ausgesetzt sind. Das ist manchmal selbst dann der Fall, wenn das obere Management in diese Maßnahmen eingebunden ist und sie fördert, das mittlere Management aber im „business as usual“ verharrt – manchmal einfach aus Unkenntnis oder Unvermögen, Verhaltensalternativen an den Tag zu legen. Mir wurde dies vor Augen geführt am Beispiel eines Unternehmens, dessen Vorstand vollkommen von der Notwendigkeit überzeugt war, dass sich etwas ändern müsse und dass dazu gehört, den Druck auf die

Mitarbeiter zu *verringern*, das mittlere Management den Beschäftigten jedoch falsch erklärte, der Vorstand habe das nicht so gemeint und genauso weitermache wie bisher, wenn nicht schlimmer.

Auch teure Weiterentwicklungsmaßnahmen können nicht fruchten, wenn es nicht gelingt, das Führungsverhalten aller Ebenen an veränderte Bedingungen und Anforderungen anzupassen. Umgekehrt zeigt sich, dass, wenn Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Führung aus einem Guss ist, sich sehr schnell positive Effekte einstellen, die sich unmittelbar in Geschäftszahlen niederschlagen. So wurde ich zum Beispiel von einem neuen Geschäftsführer für Seminare und Trainings in eine Firma engagiert, die zuvor sehr autoritär geführt worden war. Die Mitarbeiter waren zu völliger Unselbständigkeit erzogen worden. Der neue Geschäftsführer, der aus einer anderen Branche kam, von woher er eine völlig andere Führungskultur gewöhnt war, die auf möglichst hoher Eigenverantwortung beruhte, wollte einen möglichst raschen Kulturwechsel erreichen. Das ist ihm auch gelungen, weil die Leute sehr schnell gemerkt haben, dass das, was der Trainer ihnen erzählt und mit ihnen einübt, ihnen auch vom Chef vorgelebt wird. Beide Botschaften gingen in die gleiche Richtung, was den gewünschten Verhaltensstil betraf. Erfährt man im Seminar jedoch das eine, erlebt beim Vorgesetzten aber das andere, nützt das beste Seminar nichts.

Andererseits ist zur „Ehrenrettung“ der Vorgesetzten zu sagen, dass sie selbst meist massiv unter Druck stehen und keinerlei Anleitung erhalten, wie sie mit diesem Druck anders umgehen können, als ihn nach unten weiterzugeben. Dass Mitarbeiterförderung dabei auf der Strecke bleibt, liegt auf der Hand. Mitarbeiter werden in Angst und Schrecken versetzt und sollen in diesem Zustand auch noch tolle Ideen entwickeln, die das Unternehmen weiterbringen, denn die Konkurrenz schläft ja nicht.



Die Ausbildung für Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungsaufgaben erschöpft sich häufig darin, dass das Führen von Kritikgesprächen, Rückmeldegesprächen, Krankentrückkehrgesprächen oder Zielvereinbarungsgesprächen gelehrt wird. Man vermittelt ihnen jedoch nicht, wie man zum Beispiel herausfindet, was der Grund dafür ist, dass ein Mitarbeiter nicht die geforderte Leistung erbringt, wie man ihn dahingehend fördern kann, dass er es in Zukunft (wieder) schafft und damit die nötigen Erfolgserlebnisse hat, um auf diesem Weg weiter zu machen. Das ist aber genau das, was Führungskräfte in Zukunft brauchen werden, denn man wird es sich nicht mehr leisten können, sogenannte „low performer“ wie auch immer loszuwerden. Ganz davon abgesehen, dass in so abgewerteten Mitarbeitern oft ein Potenzial schlummert, das nur darauf wartet, geweckt zu werden. Aber auch der Personalmarkt wird es nicht mehr hergeben, dass man einen Mitarbeiter einfach durch einen vermeintlich besseren ersetzt.

Im Gegenteil, gute Führung wird immer wichtiger werden, um die vorhandenen Mitarbeiter zu halten, die, nicht mehr durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl an ihr Unternehmen gebunden, von Headhunter umschwärmt, kein Problem haben werden, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn der ihnen mehr Geld oder bessere Bedingungen bietet. Schon gar, wenn man sich als Mitarbeiter mehrfach über Vorgesetzte geärgert hat. Führung muss in Zukunft mehr bedeuten als Mitarbeiterverwaltung und Arbeitseinsatzplanung, Führung muss viel stärker als bisher eingesetzt werden zur Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern, so dass die ihre Potenziale voll und ganz zur Geltung bringen können.

Dazu kommt ein weiterer Punkt, der nicht erst durch die Krise ein Thema geworden ist, durch sie aber noch verschärft wurde. Die Arbeitsbelastung ist für alle gestiegen, egal in welcher Position man sich befindet: sowohl für Mitarbeiter als auch für Manager hat der Stress zugenommen. Das zeigt sich deutlich immer wieder in den Statistiken der Krankenkassen, die eine enorme Zunahme an Ausfällen durch psychisch bedingte Krankheiten bis hin zum Burn-Out verzeichnen.

Das heißt, das zweite Thema, das für Firmen inzwischen von großer Wichtigkeit ist oder sein sollte, lautet: Wie können die Beschäftigten lernen, mit ihrem Stress konstruktiver umzugehen, um trotz der gestiegenen Belastung gesund zu bleiben. Und wie kann Führung so aussehen, dass sie sich für die Mitar-

beiter eher stressreduzierend als stressproduzierend auswirkt. Mit Druck lässt sich das ganz sicher nicht erreichen. Wer also zum Beispiel als Verkaufsleiter unter Leistungsförderung versteht, den Mitarbeiter mehrfach am Tag anzurufen, um zu fragen, ob er die Anzahl der geforderten Abschlüsse schon getätigt hat, ist nicht mehr ganz up to date. Führungskräfte brauchen heutzutage einfach das Wissen, wie Führung dazu beitragen kann, dass Mitarbeiter weniger Stress erleben.

Man kann also sagen, was für Firmen in Bezug auf Führung nach der Krise kommt, ist die Notwendigkeit, das Wissen darüber zu vertiefen, wie das Potenzial der Mitarbeiter zur Geltung gebracht und genutzt werden kann und wie Führung dazu beitragen kann, Stress zu reduzieren.

*Ulrich Dehner*

## Zum Inhaltsverzeichnis

# Highlights 2009

## Ehemaligentreffen

Das Ehemaligen-Treffen im September darf man getrost zu den Highlights zählen – und weil es so schön war, so rundum gelungen bis hin zum Kaiserwetter, mit dem wir bedacht wurden, wollten wir eigentlich schon längst einige der Fotos, die zu diesem Anlass gemacht wurden, ins Netz stellen. Aber... man kennt



das ja, auch nach dem schönsten Fest schlägt der Alltag mit unverminderter Wucht zu...und so kam es, dass uns erst jetzt, beim Bilanz ziehen am Ende des Jahres einfiel, was wir doch eigentlich gleich machen wollten. Nun ja, better late than never! Für die etwa sechzig Teilnehmer, die dabei waren, ist es eine schöne Erinnerung an einen abwechslungsreichen Tag mit anregenden Workshops, schönen Gesprächen mit alten Bekannten, interessanten neuen Kontakten, einer entspannenden Schifffahrt, sehr leckerem Essen und einem

ganz und gar tollen Ambiente, sowohl im Hotel Riva als auch im Garten des „Barleben“. Und für die, die diesmal nicht mit von der Partie waren, hoffentlich ein Ansporn, beim nächsten Ehemaligen-Treffen auf jeden Fall dabei zu sein.

## Messe Zukunft Personal

Ein weiteres Highlight war in unseren Augen die Messe „Zukunft Personal“ in Köln. Das ist die größte Personalmesse Europas, die es auch dieses Jahr wieder, trotz Krise, geschafft hat, in drei Tagen 13 000 Besucher an die Stände zu locken – und die Konstanzer Seminare immer mittenmang!

Das größte Highlight für unsere Trainerin Alice war natürlich die Geburt der kleinen Nachwuchstrainerin Philine am 30. Juni, die jedenfalls, so viel steht jetzt schon fest, genügend Stimmgewalt besitzt, um auch bei höheren Teilnehmerzahlen



auf sich aufmerksam zu machen. Zwei- dreihundert Leute hätte sie wahrscheinlich locker im Griff. Vielleicht trainiert sie ja, um es eines Tages wie der (inzwischen verblasste, oder hört man noch was von dem?) Massenseminare veranstaltende Anthony Robbins zu machen, mit zwölfhundert statt nur zwölf Teilnehmern?

*Renate Dehner*

## Zum Inhaltsverzeichnis

---

# Besser Stress bewältigen mit MBSR

Auch wenn Stress ein objektiver Faktor ist, entscheidet doch im „gewöhnlichen“ Managerleben wie man mental mit ihm umgeht darüber, ob man Stress-Symptome entwickelt oder nicht. Stress-Symptome können sich äußern als Gereiztheit, Aggressivität, Schlafstörungen, Konzentrationsschwierigkeiten bis hin zur Entscheidungsunfähigkeit, Gefühl von Überforderung, Angstgefühle, zunehmende Gefühle von Verzweiflung, körperliche Verspannungen, Kopfschmerzen, Magenprobleme, Bluthochdruck und als letztes Stadium der Burn-Out, wenn gar nichts mehr geht.

Auch wenn der äußere Druck noch so hoch ist – es ist meist erst der innere Druck, der dazu führt, dass es zu den genannten Symptomen kommt. „Hausgemachter“ Stress entsteht durch die eigenen Gedanken. Gedanken, die sich jagen, sich überschlagen mit der Botschaft „Das ist noch zu tun und das ist noch zu tun und das... und das...und das... wie soll ich das jemals schaffen...hoffentlich geht das gut...und das muss noch erledigt werden...“ So dass man am Ende manchmal mehr erledigt ist von dem, was man (noch) nicht getan hat, als von der eigentlichen Arbeit. Die belastende Situation, der hohe Arbeitsdruck, löst automatisierte Gedanken, automatisiertes Verhalten aus, auf die der Körper mit der Ausschüttung von Stress-Hormonen reagiert, die die beschriebenen negativen Emotionen auslösen.



Die meisten Manager kennen Methoden, um den bereits vorhandenen Stress zu reduzieren: Joggen, Sport treiben, sich auspowern. Das ist auch eine sehr gute Möglichkeit, um die ausgeschütteten Stress-Hormone möglichst schnell wieder abzubauen. Was all diese sportlichen Betätigungen aber nicht leisten können ist, zu verhindern, dass es überhaupt zu einer Ausschüttung von Stress-Hormonen kommt. Das heißt, Joggen, Radfahren, Tennis, Squash usw. löst das eigentliche Problem nicht, es ist zwar eine prima Symptombekämpfung, doch an der zugrunde liegenden Ursache ändert sich nichts.

Wer wirklich etwas an seinem inneren Stress verändern will, muss seinen konditionierten Reaktionen, dem gedanklichen Automatismus, der den inneren Druck immer höher und höher schraubt, auf die Spur kommen, um damit jene innere Ruhe und Gelassenheit zu schaffen, die jedem äußeren Stress trotz.

Eine sehr bewährte Methode, die schädlichen Automatismen abzuschalten, sind die Achtsamkeitstechniken, die das MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) bietet. Dabei trainiert man, achtsam das wahrzunehmen, was sich im eigenen Kopf, im eigenen Körper, abspielt. In der Folge wird man mehr und mehr gewahr, dass die Gedanken tatsächlich nichts anderes sind als nur Gedanken – dass das Horror-Szenario im eigenen Kopf keine echte Realität besitzt, auch wenn der Körper darauf reagiert, als sei es Realität.

Ulrich Dehner bietet einen Kurs an, in dem trainiert wird, wie man eine achtsame Haltung einnehmen kann, die schon nach wenigen Wochen Training dazu führt, dass man Stress wesentlich gelassener bewältigt. Man ist in der Lage, sich voll und ganz auf die Aufgaben zu konzentrieren, die jetzt im Moment

getan werden müssen, weil man gelernt hat, wie man mit stressproduzierenden Gedanken ganz konkret umgehen kann und wie man mit stress auslösenden Gefühlen konstruktiv umgeht.

Die meisten Teilnehmer berichten bereits nach zwei bis drei Wochen von ersten Erfolgen im Umgang mit Stress-Situationen: mehr Ausgeglichenheit, bessere Nachtruhe, mehr Vitalität.

Hier gibt es noch mehr Informationen und Anmeldehinweise zum [Kurs](#)

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

---

## Termine

### Ausbildungen:

Start: 21.-23. April	2010	<b>Führungskraft als Coach, in Konstanz</b>
Start: 28.-30. April	2010	<b>CoachingAusbildung, in Konstanz</b>
Start: 18.-20. August	2010	<b>CoachingAusbildung, in Berlin</b>

### Seminare:

25.-26. März	2010	<b>Arbeit mit Metaphern im Coaching</b>
13. April (Start)	2010	<b>Stress bewältigen mit MBSR</b>
12.-13. August	2010	<b>Supervision für Coaches</b>

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

---

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99  
**[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de) [info@konstanzer-seminare.de](mailto:info@konstanzer-seminare.de)**  
**Newsletter abbestellen**