

SparkassenZeitung



ARBEIT & LEBEN | Motivation

Sich selbst durch schwere Zeiten führen

Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Phasen steigt die Neigung zur Selbstausschöpfung, die eigenen Kräfte und Bedürfnisse geraten ins Hintertreffen. Wer sein Selbstmanagement verbessert, steigert Leistung und Wohlbefinden.

Schlagwörter

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Coronakrise

In Krisenzeiten sind Führungskräfte und Mitarbeiter verletzlich als sonst, Stress, Druck und Ängste nehmen zu. Das Durchschreiten der Krisenkurve dauert seine Zeit und kostet Energie und Nerven.

Daher ist Selbstführung hier ein wichtiger Aspekt. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Die Bausteine der Selbstführung in der Krise und bei Veränderungen sind für Führungskräfte und für Mitarbeiter gleichermaßen geeignet.

Zwei fiktive Fälle verdeutlichen das: Maria Schneider ist Bankangestellte bei der Sparkasse München, Martin Angermeier ist ihr Chef, im Team gibt es fünf Mitarbeiter. Mit der Pandemie kommt der Lockdown und danach besondere Öffnungszeiten für den

Kundenverkehr. Beratungstermine finden den ganzen Tag statt, doch die Bankschalter sind nur eingeschränkt für den Kundenverkehr zugänglich. Alles fokussiert sich auf diese Zeiten. Kunden stehen Schlange, um ihre Bankgeschäfte zu erledigen und werden ungeduldig.



© Mauritius Images

Selbstmanagement ist vor allem in Krisenzeiten wichtig.

Mitarbeiter können beim besten Willen nicht alles ordentlich erledigen. Das Stresslevel steigt, Kurzarbeit gibt es nicht, es entstehen Ängste: Sind unsere Jobs sicher? Alles unter einen Hut zu bekommen, den Azubi dabei auch noch miteinzubeziehen, freundlich und hilfsbereit zum Kunden zu sein und ruhig zu bleiben – das verlangt jedem einiges ab. Hier ist gute Selbstführung

gefragt.

Aufmerksamkeit auf sich selbst lenken

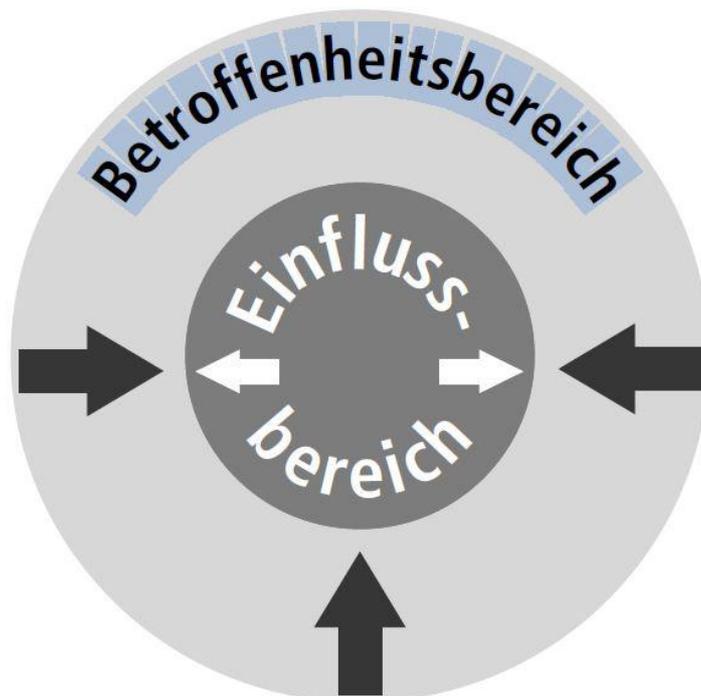
Selbstführung ist eine Methode, die Aufmerksamkeit auf sich selbst zu lenken, den Blick nach innen zu richten. Doch bevor Selbstführung ausgeübt werden kann und fruchtet, geht es darum, in die Eigenverantwortung zu gehen und die Verantwortung für sein Tun und Unterlassen zu übernehmen. Krisenmanagement bedeutet, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen, Selbstführung bedeutet, die Verantwortung im Innenbereich, also für sich selbst zu übernehmen.

Jetzt könnte der erste Einwand kommen: Eigenverantwortung mag gut klingen. Aber ich bin doch nur Betroffener und arbeite mein Pensum ab, da kann ich wenig ausrichten. Darauf gibt das Opfer-Gestalter-Modell eine Antwort:



© Nickel Disselkamp

Opferhaltung: Der Fokus liegt auf dem Betroffenheitsbereich.



© Nickel Disselkamp

Die Haltung des Gestalters: Der Fokus liegt immer im Einflussbereich.

Stephen Covey unterscheidet in seinem Modell zwischen dem Betroffenheits- und dem Einflussbereich. Zum Betroffenheitsbereich gehören alle Dinge, die uns zwar direkt angehen, auf die wir aber keinen Einfluss haben. Hierzu zählen beispielsweise Wirtschaftskrisen, Pandemien, steigende Benzinpreise oder Regenwetter.

Auf den ersten Blick können wir diese Dinge nicht verändern. Aber es gibt einen sehr kleinen Bereich, den sogenannten Einflussbereich, den wir selbst gestalten und verändern können. Führungskräfte können hier auch andere zum Handeln bewegen.

Wo ist der eigene Fokus?

Die Frage ist, worauf der Fokus liegt, auf den Betroffenheits- oder den Einflussbereich?

Menschen in der Opferhaltung nehmen Dinge im Betroffenheitsbereich hin und resignieren. Auf die Benzinpreise habe ich direkt keinen Einfluss. Ich kann mich ärgern oder schimpfen, das wird die Preise jedoch nicht verändern.

Doch wie komme ich aus dieser Opferrolle heraus? Indem ich eigene Entscheidungen treffe, indem ich etwa zu Fuß gehe, mit dem Rad fahre oder öffentliche Verkehrsmittel benutze. Menschen, die ihre Handlungs-

spielräume, auch wenn sie noch so klein sind, erkennen und aktiv nutzen, werden zum Gestalter.

Das Opfer-Gestalter-Modell

Chef Martin Angermeier stellt das Opfer-Gestalter-Modell seinem Team vor. Er hat es auf ein Flipchart gezeichnet. Zunächst blicken alle noch etwa ungläubig auf das Modell. Dann sagt eine Mitarbeiterin: Das ist ja wie bei dem halb vollen oder halb leeren Glas Wasser. „Genau“, sagt Angermeier, und dann stellt er einige Fragen. Die Diskussion beginnt.

„Also, auf was konzentrieren wir uns? Wie ist mein Gestaltungsspielraum heute und hier? Was kann ich tun? Was können wir gemeinsam tun?“ Viele Ideen werden gesammelt. Das Modell bleibt im Meetingraum hängen, damit es alle bei Bedarf anschauen können und in künftigen Meetings wieder darauf Bezug genommen werden kann.

Wenn es um Selbstführung geht, machen wir eine Reise nach innen. Unser höchstes Gut sind wir selbst, unsere eigenen Ressourcen. Wie gehen wir mit uns selbst um? Wie führen wir uns selbst? Für erfolgreiche Selbstführung sind vier Schlüsselemente relevant: Selbstdisziplin, Selbsterkenntnis,

Selbstvertrauen und Selbstfürsorge

Schlüsselement Selbstdisziplin

Selbstdisziplin bedeutet, kontinuierlich Anstrengungen zu unternehmen, um seine Ziele zu erreichen. Dabei kontrolliert man sich gewissermaßen selbst. In einer Krisensituation etwa ist es sinnvoll, sich Strukturen zu schaffen und konsequent zu befolgen.

Solche Strukturen geben Halt im Ungewissen. In der Coronakrise müssen viele arbeitende Menschen im Homeoffice Leistung erbringen. Da hilft es, seinen Tag strukturiert zu gestalten und sich an diese Struktur zu halten, etwa unangenehme, aber wichtige Aufgaben sofort zu erledigen. Beispielsweise eine Führungskraft wird das Überbringen einer negativen Personalmeldung nicht auf die lange Bank schieben.

Selbstdisziplin kann aber auch das Durchhaltevermögen sein, das jemand aufbringt, der mit dem Joggen angefangen hat und auch dann weitermacht, wenn es anstrengend wird. Wir setzen diszipliniert einen Fokus und behalten so unsere Ziele im Blick und lassen uns nicht ablenken.

In der schwierigen Zeit der Coronakrise strukturiert Angermaier jetzt seinen Tag ganz genau und macht sich sein persönli-

ches Kanban, japanisch für Karte. Er beschriftet Kärtchen für die drei Bereiche „To do“, „In progress“ und „Done“. Diese Karten klebt er an die Wand, und unter „To do“ packt er alle Dinge, die erledigt werden müssen. Das hilft ihm, sich auf die wichtigen Dinge zu fokussieren und die Kontrolle über den Prozess zu behalten.

Kanban ist die Methode der Wahl, um mehr Struktur und Priorisierung in den Alltag zu bekommen. Die Kanban-Methode wurde von David J. Anderson als Instrument für die Softwareentwicklung im Projekt eingeführt. Das Konzept basiert auf dem Produktionssystem von Toyota, das später als Lean Management bekannt wurde.

Schlüsselement Selbsterkenntnis

Selbsterkenntnis ist die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und seine eigenen Fähigkeiten und auch Fehler richtig einzuschätzen. Erkenne ich meine Stärken und auch meine Schwächen? Eine realistische Selbsteinschätzung hilft bei der weiteren Ausrichtung in der Krise.

Das Reflektieren über den eigenen Wertbeitrag und die Positionierung während der Krise kann die eigene Person und auch das Team weiterbringen. Voraussetzung dafür

ist ein möglichst objektives Bewusstsein über das eigene Denken und Verhalten. Wir hinterfragen uns selbstkritisch und analysieren, warum wir so denken und handeln und ob das sinnvoll ist.

Damit prüfen wir unsere eigenen Standpunkte und Handlungen. Wir können unser Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen, und das bedeutet, uns Feedback einzuholen. Als Führungskraft können Sie fragen: Wie könnte ich mich in der neuen Situation und Umgebung positionieren, um das Team und die Organisation in der Krise zu unterstützen?

Maria nutzt einfache Coachingtechniken: Kurz vor dem Einschlafen geht sie den Tag in Gedanken rückwärts durch. Was ist an diesem Tag gut gelungen? Wo gibt es noch Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten? Diese Übung wirkt bei mehrfacher Anwendung stabilisierend in schwierigen Zeiten.



© Mauritius Images / Cultura / Sigrid Gombert

Architektin am Bau: Selbstvertrauen zu haben bedeutet, dass wir an uns selbst glauben.

Schlüsselement Selbstvertrauen

Das Gegenteil von Selbstzweifel ist Selbstvertrauen. Selbstvertrauen zu haben bedeutet, dass wir an uns selbst glauben, an unsere Kräfte und an unsere Fähigkeiten. Bezogen auf eine Krise meint Selbstvertrauen, die notwendigen Kompetenzen und die richtige Haltung zu haben, um sich und andere durch die Krise zu führen.

Habe ich das Selbstvertrauen, die Entscheidung zu fällen und umzusetzen? Traue ich mir zu, mein Team erfolgreich durch die Krise zu führen? Selbstvertrauen führt zu mutigen Handlungen. Gerade in der Krise braucht es mutige Chefs, die auch ihre Mitarbeiter ermutigen.

Selbstvertrauen haben wir – und zwar jeder auf seine ganz persönliche Weise – im Laufe unserer eigenen Lebensgeschichte erworben, das heißt, wir haben es durch unsere Eltern, in der Schule und im Freundeskreis gelernt. Dennoch können wir es weiter ausbauen und trainieren. Eine Möglichkeit ist, sich Dinge vorzunehmen, die man dann auch wirklich umsetzt, um sich mit der Zeit mehr selbst zu vertrauen.

Am besten, man sucht sich etwas heraus, das man gerne tut und einem leicht fällt, und baut hier seine Fähigkeiten aus. Zum Beispiel Sport. Wichtig ist, dass man eine Abmachung mit sich selbst trifft, die man einhält. Nach einiger Zeit des Einhaltens wächst das Vertrauen in die eigene Person. Maria stärkt ihr Selbstvertrauen: Jeden Morgen, noch bevor sie ihren Kaffee trinkt, baut sie künftig eine Fünfminütige Meditation als Ritual ein. Den Kaffee gibt es erst danach, ohne Ausnahme. Nach einer Woche merkt sie, wie das ihr Selbstvertrauen stärkt. Sie kann sich selbst trauen, weoö sie die Dinge tut, die sie sich vorgenommen hat. Die Meditation selbst trägt dazu bei, dass sie sich besser entspannen kann.

Schlüsselement Selbstfürsorge

Selbstfürsorge ist eine sich selbst zugewandte Haltung, um Kräfte zu mobilisieren und für einen Ausgleich in einer fordernden Situation zu sorgen, wie während einer Krise oder großer Veränderungen. Das beginnt mit der Entscheidung, sich selbst gegenüber wohlwollend zu handeln und die eigenen Bedürfnisse zu achten.

Bei einer Krise wird den Führungskräften und auch den Mitarbeitern viel abverlangt. Verunsicherung und Angst machen sich breit, es herrscht Ausnahmezustand. Um der neuen Situation gewachsen zu sein, kommt es häufig zu vielen Überstunden und die zuvor schon hohe Arbeitsbelastung nimmt neue Ausmaße an.

Oder wir fallen in ein Loch, weil gerade gar nichts zu tun ist. Die Frage ist, was wir in solchen Situationen brauchen, um uns zu stärken und stabil zu bleiben. Die Lösung ist Selbstfürsorge statt Selbstoptimierung. Das heißt: in Bezug auf die Selbstausschöpfung die Stopptaste zu drücken und für sich selbst zu sorgen.

Selbstfürsorge bei Martin: Er stellt sich folgende Fragen:

- Was tut mir gut?
- Welche Bedürfnisse habe ich?

- Wie kann ich mich gut regenerieren?
- Was hilft mir bei Dauerstress?

Es bringt nichts, wenn Betroffene ins Burn-out fallen oder durch grenzenlose Aufarbeitung krank werden. Ein klares Nein zum 20. Auftrag kann ebenso hilfreich sein, wie kleine persönliche Auszeiten. Zuerst geht es darum, zu spüren, was einem guttut und dieses Potenzial dann immer wieder zu nutzen, um auch Nutzen für das Unternehmen zu bringen.



© Jurga Graf

Susanne Nickel ist Expertin für Change 4.0 und innovative Leadership. Sie ist Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Managementberaterin sowie Executive Coach und Speakerin. www.susannenickel.com



© Privat

Marcus Disselkamp ist der Experte für Unternehmensstrategien in Zeiten des digitalen Wandels und einer der Top-100-Speaker im deutschsprachigen Raum. www.disselkamp.com

Das neue Buch der beiden Autoren im Gabal-Verlag heißt: „Die Krise kann uns mal – Wie Unternehmen wirtschaftlich und menschlich wachsen“

Susanne Nickel und Marcus Disselkamp – 14. September 2020