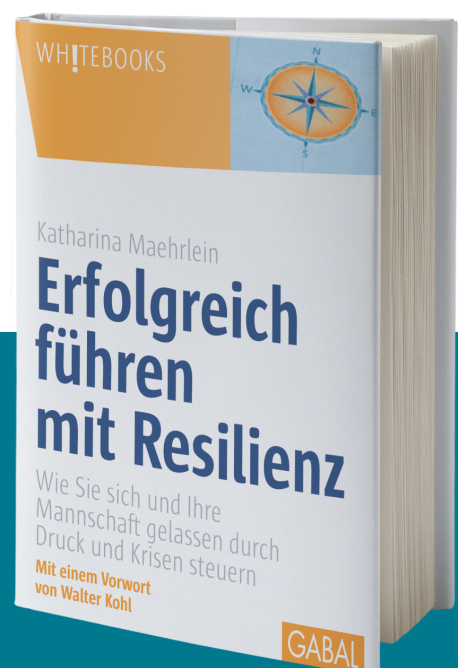




Schreckgespenst psychische Erkrankung

Check
"Wie steht es um
Dich?"



Aus dem Buch

Inhalt

- Einführung
- Das ist Fakt
- Schreckgespenst psychische Erkrankung
- Psychische Gesundheit und Resilienz
- Verdrängen hilft nicht
- Check: Wie steht es um dich?
- Wann solltest Du Dir spätestens Hilfe holen?
- Wie geht es weiter?
- Informationen zum Buch „Erfolgreich führen mit Resilienz: wie Sie sich und Ihre Mannschaft gelassen durch Druck und Krisen steuern“
- Walter Kohl über mein Buch
- Zur freundlichen Beachtung

Einführung

Du kannst die Wellen des Wandels nicht stoppen, aber du kannst lernen, sie zu reiten!

Herzlich Willkommen und vielen Dank für Dein Interesse!

Seit 21 Jahren begleite ich Veränderungsprozesse – jahrelang als Trainerin und Coach für Führungsthemen und seit über einem Jahrzehnt vorrangig zu den Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität.

Warum? In meiner Arbeit mit mittlerweile über 30.000 Führungskräften erlebe ich immer wieder, wie stark belastet viele sind: immer unter Druck, überfordert, resigniert, nahe eines Burn-out oder schon mittendrin. Die meisten – oft noch weit von der erhofften Rente entfernt - wünschen sich nur eines: eine Abfindung und dann endlich dem Hamsterrad entfliehen...

Die Gründe für die immer weiter um sich greifenden Erschöpfungszustände und stark ansteigenden psychischen Erkrankungen sind vielfältig, andauernder Wandel in der heutigen veränderlichen, unsicheren, komplexen und ambivalenten VUKA-Arbeitswelt ist einer der stärksten Belastungsfaktoren. Vor allem, wenn Menschen unter nicht artgerechten Bedingungen arbeiten müssen und noch keine Chance hatten, sich dynamikrobust aufzustellen.

Und Du? Wenn du dich für diesen Gratis-Check interessierst, wirst Du vermutlich auch das eine oder andere vom gerade beschriebenen kennen, oder? Die gute Nachricht: Hunderten meiner Kunden geht es (wieder) gut.

Denn:

Resilienz, Achtsamkeit und Agilität sind DIE Garanten für eine gesunde menschengerechte Arbeits- und Lebenszeit! Ganz gleich, welche Herausforderungen zu meistern sind. Sie befähigen dich dazu, Veränderungen dynamikrobust zu meistern und dabei stärker zu werden.

Was ich (auch am eigenen Leib...) gelernt habe: Sehr häufig sind Stress und Ausgebranntsein „hausgemacht“. Es liegt also in unserer Macht, unser Wohlergehen in die eigenen Hände zu nehmen. Einen wichtigen Schritt dazu gehst du gerade: Du analysierst, wie es um dich steht - Glückwunsch dazu!

Ich wünsche Dir viel Erfolg dabei! Und wenn du magst, melde Dich gerne bei mir- ich helfe Dir gerne dabei, mehr Stärke und Belastbarkeit aufzubauen! Ich freue mich darauf, von Dir zu hören. Bis dahin bleib bitte gesund...



Katharina Maehrlein

Das ist Fakt

„Wenn man seine Ruhe nicht in sich findet, ist es zwecklos, sie andernorts zu suchen.“

François de La Rochefoucauld

Nach einer Studie der Deutschen Angestellten Krankenkasse stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70 Prozent. Entsprechend schnellte die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten im gleichen Zeitraum um mehr als zwei Drittel in die Höhe. Zehn Prozent aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgerückt sein. Seelenleiden stehen als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle.

Vor diesem Hintergrund erscheint die These von SPIEGEL Autor Jörg Blech, die er in seinem Buch *„Die Psychofalle - wie die Seelenindustrie uns zu Patienten macht“* aufstellt, fast zynisch: „Psychologen und Psychiater bauschen die Verbreitung seelischer Leiden systematisch auf.“ Ein auf diesem Buch basierender Artikel auf Spiegel online am 3. April 2014 führt aus, dass die Zahl psychisch Kranker in Wirklichkeit gar nicht gestiegen ist.

Blech verweist auf Analysen, die seit 1947 in den westlichen Ländern dieser Welt durchgeführt wurden und die sich nicht mit Diagnosen, sondern mit der tatsächlichen Verbreitung von seelischen Störungen befassen, zusammengetragen aus medizinischen Datenbanken von Epidemiologen des Universitätsklinikums Münster. Aus diesen geht klar hervor, dass die psychischen Störungen seit dem 2. Weltkrieg nicht zugenommen haben, dass die Zahl der Suizide sogar stetig abnimmt. Die Lebenszufriedenheit der Menschen in der westlichen Welt hat seit 1947 leicht zugenommen und ist seitdem auf gleichem Level geblieben.

Fakt ist: Viele fühlen sich am Arbeitsplatz unwohl

Ich habe schon vor Jahren Studien mit ähnlicher Aussage gelesen und war schon damals nicht erstaunt: Ich denke, es ist durchaus möglich, dass Blech recht hat.

Heißt das aber im Gegenzug, dass es womöglich gar kein Problem gibt? Können wir uns entspannt zurück- und die Hände in den Schoß legen?

Nein! Auch wenn viele derjenigen, die von Ärzten krankgeschrieben werden, korrekterweise nicht der Zahl der psychisch Kranken zugerechnet werden dürften, fühlen sich doch zunehmend mehr Menschen an ihrem Arbeitsplatz so unwohl, dass sie tagtäglich davon träumen, alles hinzuwerfen, auszusteigen, sich selbstständig zu machen, auszubrechen aus dem ungeliebten Hamsterrad. Und die einen Arzt finden, der sie krankschreibt ...

Fakt ist: In den letzten 17 Jahren, in denen ich mittlerweile über 20.000 Führungskräfte trainiert und gecoacht habe, habe ich Folgendes erlebt:

1. Viele Führungskräfte haben schlicht keine Lust mehr auf ihre Arbeit, sie resignieren und denken darüber nach, wie sie mit einer möglichst hohen Abfindung „rauskommen“.
2. Sie klagen darüber, dass ihre Mitarbeiter ständig ausfallen und oft wochenlang krankgeschrieben sind - wegen psychischer Belastungen.
3. Sie ärgern sich, dass sie keine Handhabe haben, einen Lowperformer „anzupacken“, weil sich dieser dann gleich mit wochenlanger Krankschreibung verabschiedet und/oder sie vor den Betriebsrat schleift.
4. Und ich bekomme mindestens zweimal im Monat von einem Coachee erzählt, dass sein Arzt bei ihm eine Depression diagnostiziert hat!

Gerade diese Diagnosen machen mich jedes Mal sauer, denn ich bin im psychiatrischen Fach ausgebildet, bin Tochter einer Psychiaterin, habe jahrelang in der Psychiatrie gearbeitet und erkenne, wenn jemand krankheitswertige Anzeichen zeigt. Und oft gehören die Coachees nicht dazu.

Der Letzte, der mir von seiner ärztlich bescheinigten Depression erzählte, war schlichtweg niedergeschlagen, weil man ihn per Mail ohne persönliche Ansprache aus seinem Büro in ein weit kleineres „hinein degradiert“ hat. So hat er es zumindest empfunden. Natürlich war er bestürzt und verletzt, wer wäre das nicht in so einem Fall ...

Wie Jörg Blech glaube ich nicht, dass diese Menschen alle wirklich krank sind. Dem eben genannten Coachee habe ich gesagt: „Lassen Sie sich nicht irre machen, Sie sind einfach nur ein wenig down. Das ist ganz normal; es ist eine normale menschliche Anpassungsleistung, mit der Sie jetzt diese Geschichte verdauen. Sogar die Siri vom iPhone weiß, dass Traurigkeit zum Leben gehört und nicht gleich eine Depression ist.“ („Siri“ ist übrigens der persönliche Sprach-Assistent auf den jüngeren Generationen von iPad, iPhone und iPod - wenn Sie mögen, probieren Sie es mal aus und sagen Sie zu Siri: „Ich bin so traurig.“ Dann antwortet sie entweder mit einem Witz: „Treffen sich zwei iPhones ... Hilft das?“ Oder: „Wenn ich es richtig verstehe, gehört Traurigkeit zum Leben“ oder: „Hör dir doch zur Aufmunterung etwas Musik an.“) Recht hat sie!

Aber ganz so einfach scheint es nicht zu sein, denn Fakt ist auch: Ärzte schreiben krank, Mitarbeiter verdünnisieren sich, die Führungskräfte und die Unternehmen haben das Nachsehen.

Es ist mittlerweile normal geworden, dass fast jeder von „Stress“ spricht, von Belastung und Lustlosigkeit. Das hat zwar nichts mit einer psychischen Erkrankung zu tun, hat aber trotzdem fatale Folgen: Ich kenne keine einzige Führungskraft, die tatsächlich bis zur Rente alles gibt! Und es ist mir ehrlich gesagt vollkommen gleichgültig, ob sie jetzt wirklich krank ist oder nicht, in jedem Fall geht ihre Leistungslust verloren, und das ist in erster Linie für sie selbst schade und kostet außerdem jedes Jahr Unsummen.

Führungskräfte stehen unter extrem hohem Druck

Führungskräfte müssen spezifische Belastungen meistern; vor allem der

- starke Erfolgs- und Zeitdruck,
- die erwartete ständige Erreichbarkeit, die Reisetätigkeit über Zeitzonen hinweg und
- der fehlende Ausgleich in der Freizeit

werden laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2011 für die spezifische Beanspruchung von Führungskräften verantwortlich gemacht. Durchaus belastend auch:

- immer wieder noch ein zusätzliches Projekt,
- unklare Zuständigkeiten,
- ständige Restrukturierungen und
- Change Prozesse an allen Ecken und Enden.

Unter besonders starkem Druck, nämlich unter Druck von allen Seiten, stehen dabei die **Führungskräfte in den sogenannten Sandwich-Positionen** - diejenigen, die noch Vorgesetzte über sich haben, Kollegen neben sich und Mitarbeiter unter sich. In der Zusammenarbeit mit den Menschen in Positionen über, unter und neben sich gilt es, deren Belange im Blick zu behalten und dabei seine eigenen nicht zu vernachlässigen.

Darüber hinaus muss sich die Führungskraft von heute und morgen zunehmend weiteren Herausforderungen stellen:

- Sie muss den noch ungewohnten Forderungen der Kollegen und Mitarbeiter, die zur „Generation Y“, also den etwa ab 1980 Geborenen, gezählt werden, gerecht werden,
- die zum Teil anspruchsvollen Bedürfnisse der Generation 50 plus erfüllen
- und, heute fast schon Alltag, virtuelle Teams führen.

Fakt ist: Wir alle brauchen Gestaltungsfreiheit

Sie als Führungskraft erleben es tagtäglich: Langweilig ist Ihnen nicht! Und während Sie zahlreiche Prozesse zeitgleich überwachen und abarbeiten, bleibt kaum noch Zeit für all das, was Ihnen auch noch wichtig wäre: Einfluss nehmen, gestalten und etwas bewirken, Mitarbeiter entwickeln – nein, dafür bleibt kein Platz. Da stellt sich manch einer die Sinnfrage: Wozu das Ganze? Immer keine Zeit haben, um der eigentlichen Führungsaufgabe nachzukommen, keine wirklich greifbaren Ergebnisse, mit denen man sich identifizieren könnte - es wird ja im engeren Sinne auch nichts wirklich erarbeitet.

Das Tagesmanagement hat keine Luft, aber die Führungsaufgabe braucht diese Luft. Gefangen in diesem Dilemma, taucht schnell der Wunsch auf, sich der Bürde zu entledigen, um endlich Gestaltungsfreiheit zu erleben.

Ist „Downshifting“ die Lösung?

Ich habe mit vielen Führungskräften gesprochen, denen „Downshifting“ als der einzige Ausweg erschien: Lieber weniger Geld verdienen, lieber auf den Dienstwagen, die hierarchische Position und all die erarbeiteten Vergünstigungen und Absicherungen verzichten und Schafzüchter oder Coach werden. Hauptsache, endlich mehr Gestaltungsspielraum bekommen, greifbare Ergebnisse produzieren und wieder Sinn im eigenen Tun sehen.

Oder sie suchten das Glück ausschließlich in der Freizeit - wenn die denn nur ausreichend vorhanden wäre ... Dabei gerät in Vergessenheit, dass es ein Irrtum ist, zu glauben, dass uns Freizeit glücklicher macht als Arbeit. Denn freie Zeit ist auch nur dann eine gute Zeit, wenn wir sie sinnvoll nutzen. Warum nicht unsere Arbeit, mit der wir den größten Teil des Tages verbringen, so gestalten, dass sie wieder zu einem zufriedenen Leben beiträgt? Damit sie unsere Fähigkeiten zur Geltung bringt und uns Identität, Anerkennung und Sinn vermittelt. So, wie wir uns das vorgestellt haben, als wir voller Idealismus als Führungskraft gestartet sind.

Verstehen Sie mich nicht falsch, es kann durchaus Sinn machen, es mit Downshifting zu versuchen, und sowohl Schafe züchten als auch die Arbeit als Coach kann sehr erfüllend sein. Aber Sie gehen damit ein erhebliches Risiko ein: Manch einer muss

nach dem Neustart feststellen, dass er im gleichen Maße unzufrieden und unter Druck ist wie zuvor auch. Nicht selten sogar noch mehr als zuvor.

Die Lösung liegt in uns selbst – und in meinem Buch

Und: Warum in die Ferne schweifen? Das Gute liegt so nah!

Ganz gleich, wie die Situation bei Ihnen gelagert ist, egal ob Sie allein oder nur einigen der oben genannten Beanspruchungen ausgesetzt sind, Sie haben eine noch weitgehend unbekannte Kraft in sich, die Sie für sich nutzbar machen können: Resilienz.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie durch den Aufbau von Resilienz unabhängig von den Umständen werden, lenkt den Blick auf Lösungen, die persönlich beeinflussbar in jedem Einzelnen selbst liegen, und macht Lust, die spezifischen Anforderungen frisch anzupacken und bisher unentdeckte Handlungsspielräume zu erobern.

Was erwartet Sie im Buch, aus dem dieser Check stammt?

Im ersten Drittel des Buches zeige ich Ihnen anhand eines drastischen Fallbeispiels, wie Sie all die kleinen und großen Hindernisse, Zwänge und Steine, die Ihnen im täglichen Arbeitsalltag begegnen und Ihnen den Weg erschweren, identifizieren und sich ihrer bewusst werden. Nur wer erkennt, was ihn belastet, kann dagegen angehen.

Im zweiten Drittel liegt der Schwerpunkt auf Ihnen selbst, der Führungskraft: Wie können Sie Ihre persönliche Resilienzfähigkeit ausbauen und für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz nutzen?

Immer wieder weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass der entscheidende Faktor zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern in der Führungsqualität liegt. Deshalb bekommen Sie im letzten Drittel des Buches konkrete Hinweise, wie Sie Ihr frisch erworbenes Wissen in Ihrer Führungspraxis umsetzen und Ihre Mitarbeiter dabei mit Resilienz gesund erhalten: Was können Sie dazu beitragen, dass diese ihre Leistungslust und Lebenskraft erhalten oder zurückbekommen?

Dazu bekommen Sie:

- viele praxisnahe und konkrete Tipps, damit Sie jeden Tag ein wenig mehr innere Kraft und Resilienz aufbauen,
- zahlreiche Übungen, Checklisten und Tests zur Selbsteinschätzung, die dafür sorgen, dass Sie Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz erhalten oder wiederfinden,
- eine ganze Schatzkiste voll mit Kraftnuggets, das sind zum einen Denkanstöße und zum anderen Miniübungen, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern schnell und einfach eine Extraportion Kraft geben und die Sie problemlos ohne zusätzlichen Zeitaufwand in Ihren (Arbeits-)Alltag einbauen können.

Ich sehe meine Aufgabe darin, Ihnen, liebe Leser, möglichst pragmatische Ideen anzubieten, wie Sie emotional und mental so fit bleiben oder werden, dass Sie gerne einen guten Job machen. Denn auf jeden Fall braucht es mehr als das Fazit: „Aha, wenn der ‚Spiegel‘ das schreibt, dann ist ja alles gar nicht so schlimm.“

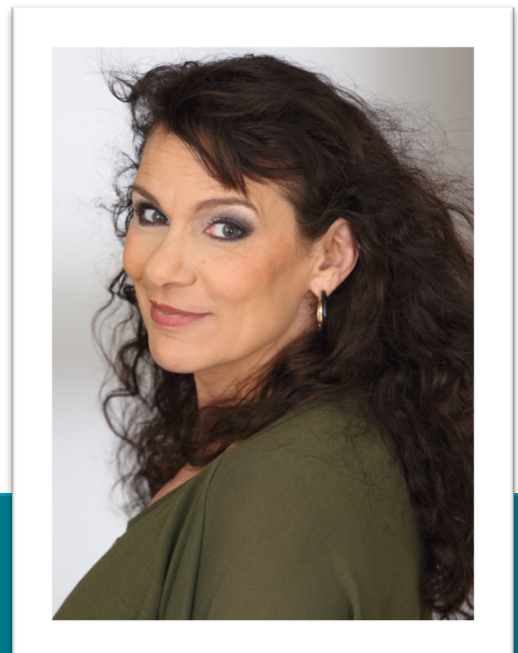
Alles, was Sie hier lesen, ist in der Praxis erprobt und von Hunderten von Seminarteilnehmern und Coaching-Klienten für nützlich befunden worden. Möge es auch Ihnen nützlich sein! Ich freue mich darauf, Sie ein Stück auf Ihrem Weg zu noch mehr innerer Kraft zu begleiten!

Lassen Sie uns gleich loslegen!

Ihre Katharina Maehrlein



Taunusstein, im Frühjahr 2015



Schreckgespenst psychische Erkrankung

Wenn Du gerade down bist, bist Du dann schon psychisch erkrankt? Ist jemand, der psychisch krank ist, „verrückt“ und gehört in die „Klapse“? Zunächst einmal: Es gibt nicht die eine „Schublade“ mit der eindeutigen Beschriftung „Das hier ist psychisch krank“ und eine andere mit „Das hier ist gesund“. Die Übergänge sind - wie bei körperlichen Erkrankungen auch - fließend, mehr noch, auch die eindeutige Trennung zwischen „körperlich“ und „psychisch“ ist gar nicht wirklich möglich. Niemand ist einfach entweder gesund oder krank. Ein Mensch kann mehr oder weniger gesund bzw. krank sein und bewegt sich mit seinem Befinden irgendwo auf einem Kontinuum zwischen den beiden maximalen Ausschlägen. Denke beispielsweise an eine Erkältung: bist Du zu 100 Prozent krank, wenn Dir die Nase läuft?

Wo Du Dich gerade befindest, ist nur eine aktuelle Standortbestimmung, die sich nahezu täglich ändern kann. Du selbst leistest einen entscheidenden Beitrag dazu, in welche Richtung die Reise geht. Wenn Du Deine Resilienzfaktoren stärkst, bewegst Du Dich mehr aufwärts Richtung Gesundheit, wenn Du Deine Belastungsgrenzen ständig übergehst und Dich selbst ausbeutest, geht es abwärts.

Die wesentliche Voraussetzung für seelische Gesundheit ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen auch in kritischen Situationen steuern und positiv beeinflussen zu können. Je höher der Stress ist, dem Du ausgesetzt bist und je länger er andauert, umso schwieriger wird Dir dies möglicherweise erscheinen. Genauso, wie es zu körperlichen Symptomen kommt, wenn jemand beispielsweise zu viele Marathonläufe in zu kurzer Zeit absolviert und dabei seine Gelenke kaputt gehen, kann es auch im seelischen Bereich zu Überlastungen kommen, die sich entweder in körperlichen Symptomen wie Herzinfarkt und Co. äußern - oder die Psyche eines Menschen verändern und letztlich in einer psychischen Erkrankung münden können. Fast der einzige Unterschied: Ein Herzinfarkt und körperliche Erkrankungen insgesamt sind gesellschaftlich akzeptiert, seelische Erkrankungen werden aus ungerechtfertigter Scham und Hilflosigkeit lieber verschwiegen.

Dabei gilt: Zu 100 Prozent gesund ist man im Grunde nie, das Leben fordert seinen Tribut ... Oder wie Friedrich Nietzsche sagte: „Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“

Immerhin leidet **jeder Dritte** einmal im Jahr für einen begrenzten Zeitraum oder dauerhaft an mindestens einer psychischen Störung, wie Studien nicht nur aus dem deutschsprachigen Raum zeigen. Viele leiden an mehreren gleichzeitig. Mit psychischen Störungen sind dabei keine kurzfristigen Durchhänger gemeint, sondern geistig-emotionale Beschwerden und Zustände mit hohem Leidensdruck, die kaum willentlich beeinflussbar sind und die Lebensführung stark einschränken.

Am häufigsten kommen Angst und Zwangsstörungen vor, gefolgt von Depressionen und Manien, Alkohol und Drogenabhängigkeit und Ess-Störungen. Und manchmal endet die Krankheit im Selbstmord. Jedes Jahr nehmen sich etwa 10.000 Menschen das Leben. Ich selbst kenne gleich mehrere Unternehmen, in denen es zu Selbstmorden gekommen ist, über die nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird ...



Niemand ist als *gesamte* Person krank. Es gibt nur in jedem von uns Anteile, die auf eine Art und Weise auf Stressreize reagieren, die uns schwächen. Die Reaktion auf Reize lässt sich „umprogrammieren“ – wir können lernen, aus einer Vielzahl von stärkenden Handlungsoptionen eine bewusste Auswahl zu treffen.

Psychische Gesundheit und Resilienz

Psychische Gesundheit ist laut der World Health Organisation WHO ein Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen. Psychische Gesundheit ist eng mit der körperlichen Gesundheit verbunden und ist mehr als Abwesenheit von Krankheit. Resilienz wirkt dabei wie ein Schutzschild vor psychischen Erkrankungen und stärkt wie eine Art seelisches Immunsystem Deine innere Widerstandskraft.

Verdrängen hilft nicht

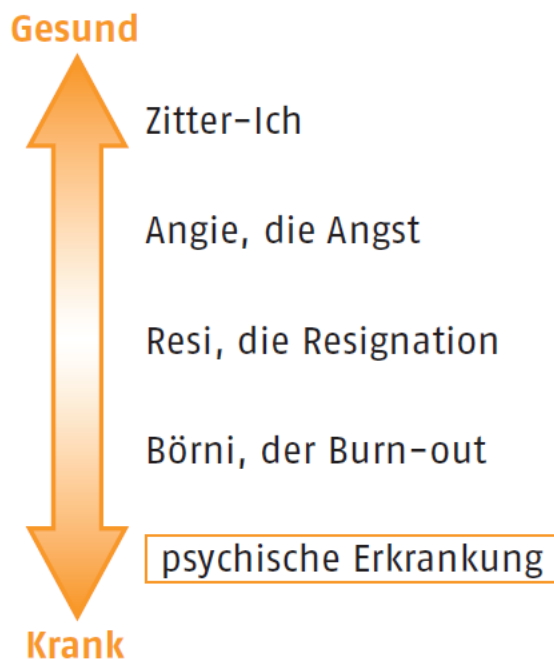
Sich selbst das Leben zu nehmen, ist die Extremform dessen, was wir Menschen typischerweise tun, um schmerzhaft Gefühle und Leid nicht spüren zu müssen; häufiger findet man Vermeiden, Betäuben, Verdrängen, Unter-den-Teppich-Kehren und Ausweichen - notfalls eben dem Leben insgesamt.

Diese typisch menschliche Fähigkeit, unangenehme bis beängstigende Gefühle nicht an uns heranzulassen, ist Fluch und Segen zugleich: Segen, weil es zur Entwicklung innerer Kraft dazugehört, dass ich mich von Problemen distanzieren kann, damit sie mich nicht auffressen. Fluch, weil andauerndes Ausweichens neue Probleme verursacht und vor allem nicht zum ersehnten besseren (Arbeits)Leben führt.

Solltest Du also gerade nicht „gut drauf“ sein, kannst Du dich getrost auf zwei Dinge verlassen:

1. Dass es Dir gerade nicht gut geht, ist ein Zeichen dafür, dass Du nicht zu den „Ausweichlern“ gehören, was Dir letztlich mehr Zufriedenheit, Erfüllung und persönlichen Erfolg bringen wird, als wenn Du einer wärst.
2. Hinter der Fassade der Menschen in Deiner Umgebung, die scheinbar immer alles im Griff haben, sieht es oft ganz anders aus. Denn noch einmal: Jeder Dritte Deiner Kollegen, Sportkameraden, Vorgesetzten und Mitarbeiter ist aktuell psychisch krank oder hat im zurückliegenden Jahr mit einem Problem so sehr gekämpft, dass er entsprechende Symptome entwickelt und möglicherweise sogar an Selbstmord gedacht hat.

Es gibt also keinen Grund, sich das Leben noch zusätzlich schwer zu machen, indem Du dich wie ein „Loser“ fühlen, der weniger cool als andere wäre, nur weil Dir möglicherweise gerade alles zu viel zu werden droht. Ganz im Gegenteil! Du bist auf dem richtigen Weg. Denn Du beschäftigst Dich gerade mit den Möglichkeiten, Deine innere Kraft weiterzuentwickeln oder wieder zu finden. Lass´uns zunächst einmal herausfinden, wie es aktuell um Deinen Zustand bestellt ist.



CHECK: WIE STEHT ES UM DICH?

Ehrliche Selbstreflexion ist das Gegenteil von Ausweichen. Und genau dazu sollen Dich die folgenden Fragen anregen. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollen Dir lediglich erste Anhaltspunkte liefern, wo Du gerade stehst.

1

Die Fragen sind vier mehr oder weniger drastischen „Zuständen“ zugeordnet:

- Vom vergleichsweise milden **Zitter-Ich**
- über die schon spürbar drastischere **Angie, die Angst**
- zur noch fortgeschritteneren Stressreaktion **Resi, die Resignation**, die dann schon sehr deutlich auf einen Handlungsbedarf hinweist, wenn Du vermeiden willst, dass Dir
- **Börni, der Burn-out** erschöpft winkend auf die Pelle rückt.

Das Zitter-Ich

Der Zitter-Ich-Zustand ist relativ harmlos, kommt in jedem von uns gelegentlich vor und verschwindet mit ein wenig Ruhe und Abstand, nach ein paar Erfolgserlebnissen und Sich-etwas-Gutes-Tun auch wieder. Im Zitter-Ich-Zustand sind wir seelisch zwar etwas angeschlagen, aber handlungsfähig. Nach einer Niederlage oder einem Schicksalsschlag ist es völlig normal, dass wir uns eine Zeitlang „down“ fühlen und dem Zitter-Ich Tür und Tor öffnen.



das Zitter-Ich

Auch wenn man sich von seiner Arbeit wenig erfüllt fühlt, in Stresszeiten öfter seine Bedürfnisse nach Pause, nach Schlaf oder nach Spiel und Spaß übergeht, raubt uns das Energie und Kraft und bereitet dem Zitter-Ich den Boden. Wenn Du dann noch dazu neigst, Dich ständig mit anderen zu vergleichen, und dabei das Gefühl bekommst, dass alle anderen die Dinge besser im Griff hätten als Du, macht das unzufrieden und schwächt Deine Widerstandskraft. Kommt dann noch beispielsweise eine ordentliche Dosis Perfektionismus dazu, beginnt unser Ich endgültig zu zittern und wir werden einige der folgenden Fragen mit „Ja“ beantworten müssen.

Welche der folgenden Stresssymptome lassen Dein Ich zittern?

2

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Stehst Du unter Strom selbst nach Feierabend und bist unruhig, ohne genau zu wissen, warum? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 2. Trinkst Du mehr Alkohol als sonst, um abzuschalten? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 3. Reagierst Du gereizt und aggressiv, wenn etwas nicht so läuft wie geplant? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 4. Tröstest Du Dich derzeit oft mit Süßigkeiten und Fast Food? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 5. Brichst Du leicht in Tränen aus oder fühlst Dich schnell gekränkt? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 6. Gehen Dir zurzeit öfter aggressive Gedanken und Vorstellungen durch den Kopf, die sich gegen andere richten? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 7. Ziehst Du Dich von Freunden zurück und hast keine Lust mehr auf gesellige Treffen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 8. Vergisst oder verlegst Du im Augenblick öfter wichtige Dinge? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 9. Knirschst Du nachts manchmal mit den Zähnen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 10. Bist Du tagsüber oft müde und erschöpft, obwohl Du ausreichend Schlaf hattest? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 11. Fällt es Dir momentan schwer, Entscheidungen zu treffen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 12. Bist Du gerade anfälliger für Infektionen wie beispielsweise Erkältungen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 13. Trinkst Du mehr Kaffee oder rauchst mehr als normalerweise? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 14. Leidest Du häufiger als früher unter Kopfschmerzen, Magenproblemen oder Herzklopfen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 15. Strengst Du Dich mehr an als früher und trotzdem gelingt Dir weniger? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

Vom diffusen „Ich bin nicht gut drauf“ im Zitter-Ich-Zustand zum „Ich kann nicht mehr“, wenn Börni, der Burn-out, Dir schon zuwinkt, ist es manchmal nur ein kurzer Weg. Und gerade diejenigen, die sich nie vorstellen konnten, dass sie sich einmal so fertig fühlen könnten, dass sie nicht einmal mehr aus dem Bett aussteigen wollen, neigen fatalerweise dazu, ihre inneren Akkus so tief zu entladen, dass dann gar nichts mehr geht. Ich hatte schon Menschen im Coaching, die in der akuten Phase ihres Burn-outs nicht einmal mehr in der Lage waren, sich am Telefon mit ihrem Namen zu melden. Und genau die dachten lange Zeit: „Das kann mir doch nicht passieren. Ich habe eine Konstitution wie ein Pferd.“ Nimm also bitte auch das Zitter-Ich ernst und sehe jedes „Ja“ als Warnsignal.

Angie, die Angst

Angie, die Angst, ist schon deutlich unangenehmer und möchte etwas aufwendiger „beachtet“ werden, damit sie wieder verschwindet. Angst ist ein normales Gefühl, das dafür gemacht ist, uns vor Gefahren zu schützen. Zur Krankheit wird Angst dann, wenn sie dauerhaft unser Leben beeinträchtigt und uns dazu bringt, immer mehr Dinge zu vermeiden, die wir eigentlich gerne tun würden. Meist geht es dabei um diffuse Ängste, die sich nicht auf einen bestimmten Auslöser zurückführen lassen. 80 Prozent aller Menschen leiden darunter!



Angi, die Angst

Angst gibt es in unterschiedlicher Ausprägung: von leichter Unsicherheit bis zur Panikattacke. Bei einer Panikattacke kommt es plötzlich zu Herzrasen, Schwindel, Atemnot, verschwommenem Sehen usw., ohne dass dafür eine körperliche Ursache gefunden werden könnte, und meist ohne erkennbaren Auslöser. Andauernde Angst erzeugt Stress, der uns blockiert, falsche Entscheidungen treffen lässt, damit die Angst wie in einem Teufelskreis verstärkt und schließlich zur vollständigen Erschöpfung führt.

Machst Du Dir in der Regel Sorgen oder bekommst Du Angst

4

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. bei Veränderungen im Job und im Leben? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 2. wenn Du etwas nicht ändern kannst und einfach hinnehmen musst? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 3. bei der Vorstellung, dass das Arbeitspensum so bleibt oder noch steigt? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 4. bei der Vorstellung, dass Du das, was Du jetzt tust, bis ans Ende Deiner Tage tun wirst? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 5. wenn Du an das bevorstehende Gespräch mit einem Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kollegen, Bekannten denkst? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 6. beim Gedanken daran, sich jemandem anvertrauen zu sollen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 7. wenn Du jemandem etwas abschlagen und „Nein“ zu einem Auftrag sagen willst? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 8. davor, zu versagen oder die in Dich gesetzten Erwartungen nicht erfüllen zu können? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 9. davor, nicht akzeptiert oder anerkannt zu werden? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 10. davor, die gestellten Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 11. davor, zu erkranken? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 12. davor, aus Deiner Position gedrängt zu werden? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 13. Hast Du häufiger das Gefühl, gleich in Ohnmacht zu fallen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 14. Bleibt Dir öfter die Luft weg? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 15. Hast Du oft Katastrophenfantasien? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

Resi, die Resignation

Resignation geht auf das Grundgefühl, hilflos und ohnmächtig zu sein, zurück. Wer beispielsweise mehrere Personalabbau-Wellen erlebt hat, von denen jede einzelne als die letzte angekündigt wurde, wer immer wieder ohne Ergebnis alles gegeben hat, um sich für den darauffolgenden Neuanfang zu engagieren, wer seine Energie lange Zeit in immer neue Projekte gesteckt hat, die alle unabgeschlossen irgendwie im Sande verlaufen sind, weil schon das übernächste Projekt mit A priorisiert wurde, der läuft Gefahr, abzustumpfen und zu resignieren.



Resi, die Resignation

Wer dauerhaft das Gefühl hat, trotz aller Anstrengungen nichts bewirken zu können, der wird früher oder später keine Energie mehr mobilisieren können und aufgeben. Das hat dramatische Auswirkungen auf Wohlbefinden und Verhalten: Es lässt jede Initiative erlahmen und macht depressiv. Resignation ist also ein weiterer Pflasterstein auf dem Weg zum Schreckgespenst Burn-out.

Hast Du aktuell „Besuch“ von Resi?

- | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Kommt Dir alles sinnlos vor? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 2. Hast Du die Lebensfreude verloren? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 3. Fühlst Du Dich meistens hilflos und als Opfer der Umstände? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 4. Bist Du oft sehr sarkastisch? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 5. Ziehst Du Dich stark aus Deinem sozialen Umfeld zurück? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 6. Fühlst Du Dich innerlich einsam und isoliert, selbst wenn Du unter Leuten bist? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 7. Fühlst Du Dich zu erschöpft für Freizeitaktivitäten? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 8. Würdest Du die meiste Zeit am liebsten gar nichts machen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

9. Siehst Du Dich als Versager, der nicht mit seinem Leben klarkommt? Ja Nein
10. Greifst Du oft zu Beruhigungs- / Schlafmitteln oder Psychopharmaka? Ja Nein
11. Behältst Du Deine Sorgen lieber für Dich, als mit anderen darüber zu sprechen? Ja Nein
12. Vernachlässigst Du schon längere Zeit Deine Freunde, Deine Hobbys? Ja Nein
13. Hast Du das Gefühl, Opfer statt Herr der Lage zu sein? Ja Nein
14. Wirst Du von Freunden oder Deiner Partnerin / Deinem Partner besorgt auf Deinen Zustand angesprochen? Ja Nein
15. Vernachlässigst Du Dein Äußeres? Ja Nein

6

Börni, der Burn-out

Einen Burn-out kann jeder bekommen, besonders oft engagierte, leistungsfähige und zielorientierte Menschen, wie beispielsweise Führungskräfte. Vor allem 40- bis 60-jährige beruflich erfolgreiche Personen sind betroffen. Da sich diese Erkrankung zu Beginn oft eher durch überschießende Aktivität äußert, bleibt das mahnende Winken von Börni, dem Burn-out, typischerweise häufig unbemerkt. Die Betroffenen sprühen zunächst noch vor Ideen, leisten freiwillig Mehrarbeit, machen sich unentbehrlich und sind ständig im „Muss nur noch kurz die Welt retten“-Modus unterwegs. Dass hier bereits der Beginn der Erkrankung liegt, erkennen Burn-out-Patienten oft erst im Rückblick während der Therapie.



Börni, der Burn-out

Eigene Bedürfnisse und Kontakte zu Bekannten, Freunden, später auch zu den engsten Verwandten und Partnern bleiben auf der Strecke. Nach der anfänglichen Zeit des hochdrehenden Aktionismus kommen dann phasenweise Müdigkeit und ein schlappes Gefühl dazu.

Manchmal dauern diese matten Phasen nur eine Woche, nach der es den Betroffenen schon wieder besser geht. Dann verfallen viele gleich wieder in einen Aktivitätsrausch, bis sie sich am Ende der Abwärtsspirale schließlich innerlich vollkommen leer fühlen. Symptome und Verlauf der Erkrankung sind sehr unterschiedlich und hängen sehr von der Persönlichkeit und dem individuellen Umfeld der Betroffenen ab. Der Übergang von den vorherigen Zuständen zu einem Burn-out ist fließend, und es gibt neben Stress zahlreiche Ursachen, die zu einer totalen Erschöpfung führen können: Depressionen, Angststörungen, Schilddrüsenunterfunktion, Leberfunktionsstörungen, Probleme mit Herz und Kreislauf oder beispielsweise auch Krebs. Wenn Du Dich ausgebrannt fühlst, solltest Du Dich also in jedem Fall fachärztlich untersuchen lassen. Die von Betroffenen gern gewählten Versuche, sich selbst zu therapieren – beispielsweise mit Alkohol und Drogen –, machen die Sache nur schlimmer.

Glühst Du noch oder mutierst Du schon zum Aschehaufen?

- | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Kommen Dir oft die Tränen in Situationen, die Du sonst gelassen weggesteckt hast? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 2. Drehen sich Deine Gedanken im Kreis und lassen sich weder sortieren noch stoppen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 3. Findest Du häufig Worte, die Dir eigentlich geläufig sind nicht wieder (Wortfindungsstörungen)? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 4. Hast Du ständig Schlafstörungen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 5. Bist Du dauernd gereizt? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 6. Stehst Du ständig unter Spannung, bist unruhig und fühlst Dich wie ein gehetztes Reh? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 7. Häufen sich in den letzten Monaten körperliche Beschwerden wie Rücken-, Kopf- oder Gelenkschmerzen? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 8. Beobachtest Du an Dir unwillkürliche Tics, wie ständiges Kratzen, Räuspern oder Ähnliches? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

- 8
9. Kannst Du Dich auf nichts mehr konzentrieren? Ja Nein
10. Hast Du häufig gedankliche Ausfälle (Blackouts)? Ja Nein
11. Hast Du andauernde Verdauungsbeschwerden? Ja Nein
12. Leidest Du unter starkem Bluthochdruck? Ja Nein
13. Hast Du häufige Stimmungsschwankungen von „himmelhochjauchzend“ zu „zu Tode betrübt“ in schnellem Wechsel? Ja Nein
14. Denkst Du über Selbstmord nach? Ja Nein
15. Kannst Du nicht mehr auf „Krücken“ wie Alkohol, Beruhigungsmittel oder Wachmacher verzichten? Ja Nein

Auswertung

Nun hast Du also mehr oder weniger oft „Ja“ angekreuzt. Hoffentlich weniger oft bei Resi und Börni. Je mehr „Jas“ Du vor allem in diesen drastischeren Bereichen hast, umso deutlicher der Hinweis, dass Du noch ein gutes Stück besser auf Dich achtgeben solltest und unser Kontakt Dir nützlich sein wird.

Wie viele „Jas“ es auch immer sein mögen, die gute Nachricht ist: Wie auch immer Du Dich gerade fühlst: Die Steuerfähigkeit über die Anteile in Dir, die gerade „verrückt“ spielen, lässt sich zurückgewinnen. Dabei ist es hilfreich, die Symptome als Feedback und Hinweis auf Bedürfnisse, die nicht erfüllt werden, zu nehmen. Du hast wie jeder Mensch alle Kompetenzen, die Du brauchst, um auch mit den allerübelsten Herausforderungen klarzukommen. Es kann zwar sein, dass Du aktuell keinen Zugriff auf diese Kompetenzen hast, aber sie lassen sich wieder aktivieren und erweitern.

Diese Kompetenzen – die Resilienz – sind in Dir angelegt, wie in jedem von uns. Wenn dies nicht so wäre, hättest Du es gar nicht bis hier und heute geschafft und würdest jetzt nicht diesen Check machen. Denn sicher hast Du schon den einen oder anderen Sturm überlebt!

Der Mensch wächst mit seinen Aufgaben. Resilienz auch. Und je resilienter Du bist, desto weniger kann Dir Stress etwas anhaben. Gleichgültig wie die Bedingungen sind: Resilienz befähigt Dich, damit umzugehen.

Wann solltest Du Dir spätestens Hilfe holen?

9

Stress und seinen Folgen kannst Du zum einen sehr gut vorbeugen und diese im akuten Fall oft selbst bewältigen. Dazu findest Du bei mir eine Vielzahl von Anregungen.

In folgenden Fällen solltest Du aber spätestens zum Arzt gehen:

- Wenn Du Symptome hast, die auch eine körperliche Ursache haben können, wie beispielsweise vermehrtes Schwitzen, Herzrasen, Magenkrämpfe, Schwindel etc.
- Wenn die aktuelle Stressbelastung so groß ist, dass Dein Leben in die Brüche zu gehen droht. Beispielsweise wenn Du Deinen Verpflichtungen im Job nicht mehr nachkommen kannst oder Deine Partnerschaft daran zu zerbrechen droht.
- Wenn Du Phänomene an Dir feststellst, die Du nicht einordnen kannst, wie z.B. verschwommen sehen, Stimmen hören, die Du niemandem zuordnen kannst, Panik ohne Auslöser.
- Wenn Du Dich oder andere schädigst, indem Du z.B. verstärkt zu Suchtmitteln greifst oder zu Jähzorn mit Gewaltausbrüchen neigst.
- Wenn Du an Selbstmord denkst.
- Wenn Du bei Börni vorwiegend „Ja“ angekreuzt hast und Du kaum noch ein Fünkchen Glut in Dir entdeckst.

In diesen Fällen solltest Du Dir den Gefallen tun und Dich einmal für einige Wochen ganz aus dem Alltag zurückziehen und in eine darauf spezialisierte Klinik gehen. Im Falle eines kompletten Burn-outs hilft nämlich nichts anderes mehr und Du könntest Dich demnächst nicht einmal mehr zum Lesen aufrufen ...

Wie geht es weiter?

Führen Sie ein kostenloses Strategie-Gespräch!

In dieser **unverbindlichen telefonischen Beratung mit etwa 45 Minuten Dauer** erhalten Sie ganz konkrete Anregungen zu Ihrem Anliegen. Gerne können wir dabei beispielsweise Ihre Fragen klären, die möglicherweise beim Lesen entstanden sind, Ihren Test gemeinsam auswerten oder etwas anderes besprechen, das Ihnen aktuell wichtig ist.

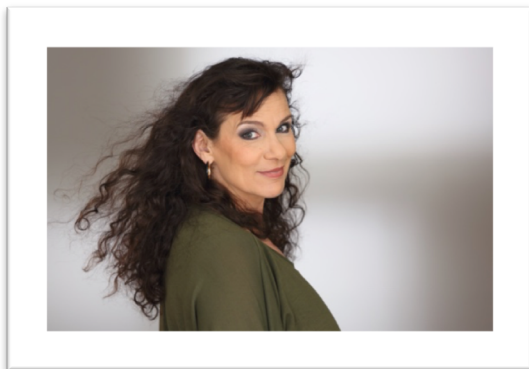
Dieses Telefonat kostet Sie selbstverständlich – abgesehen von der von Ihnen investierten Zeit – nichts.

Ich biete dieses Gespräch an, um gemeinsam mit Ihnen herauszufinden,

- ob es zur Bewältigung Ihrer Herausforderungen und Fragestellungen sinnvoll ist, auf Resilienz, Achtsamkeit und Agilität zu setzen.
- was Ihre ersten Schritte sein können, um die Situation in die gewünschte Richtung zu lenken.
- ob und wie ich Ihnen dabei eine Abkürzung sein kann.

Kontaktinformationen

So nehmen Sie Kontakt auf:



Katharina Maehrlein
Resilient. Achtsam. Agil.

Telefon 0170. 29 83 678

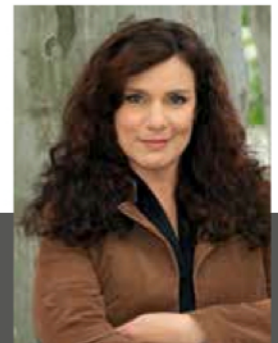
Email mail@katharina-maehrlein.de

Zum Acker 4, 65321 Heidenrod
www.katharina-maehrlein.de

Ich freue mich darauf, mit Ihnen zu sprechen. Bis dahin wünsche ich Ihnen frohes Schaffen und eine gute Zeit! Auf bald mit besten Grüßen, Katharina Maehrlein



Resiliente Führungskräfte – resiliente Mitarbeiter



Katharina Maehrlein (Wiesbaden) ist Expertin für Resilienz und Durchsetzungsstärke und hat in den letzten 18 Jahren rund 30.000 Führungskräfte trainiert und gecoach. Sie berät als Consultant zahlreiche Unternehmen, ist Vortragsrednerin und Autorin von *Die Bambusstrategie* (bereits in 6 Auflagen erschienen).

www.katharina-maehrlein.de

Führung hat sich radikal verändert. Die Führungskräfte von heute und morgen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Führen und Folgen, Vertrauen und Respekt, Macht und Mitgefühl. Dieser Seiltanz kostet Kraft und erzeugt Druck. Ohne innere Widerstandsfähigkeit, der sogenannten Resilienz, lässt sich ein Führungsjob heute nicht mehr bewältigen.

Der erste Teil des Buches zeigt Führungskräften, wie sie die Herausforderungen ihres Jobs meistern können. Im zweiten Teil geht es darum, wie Sie durch einen gesundheitsförderlichen Führungsstil auch die Resilienz der Mitarbeiter erfolgreich entwickeln können.

Was dieses Buch besonders macht:

- Praktische Übungen und Tools für das Trendthema Resilienz
- Mit einem Vorwort von Walter Kohl
- Mit „Kraftnuggets“ (kurzen, schnell umsetzbaren, pragmatischen Tipps)

Katharina Maehrlein

Erfolgreich führen mit Resilienz

Wie Sie sich und Ihre Mannschaft gelassen durch Druck und Krisen steuern

Ca. 160 Seiten, 21,5 x 15,3 cm, gebunden

Ca. € 19,90 (D)/€ 20,50 (A)

ISBN 978-3-86936-669-2

Warengruppe: 1784 Management

Erscheint: Oktober 2015

Auch erhältlich
als E-Book



ISBN 978-3-86936-669-2



9 783869 366692

Walter Kohl über das Buch

Oft wird über den sogenannten Zeitgeist gejammert, meistens war dann „früher alles besser.“ Doch es gibt auch Entwicklungen des Zeitgeistes, die eine Befreiung, ein höheres Maß an Menschlichkeit und damit mehr Leistungsvermögen erwirken. So die, wenn auch langsam zunehmende, Öffnung unserer Arbeitswelt für die Erkenntnis, dass Gefühle nicht nur eine Realität sind, sondern auch ihren wichtigen und gewichtigen Platz am und um den Arbeitsplatz haben. Der Mensch ist immer ein Dreiklang aus Körper, Geist und Seele, auch wenn viele dies dank einer jahrzehntelang stark übertriebenen Rationalismusgläubigkeit vergessen zu haben scheinen.

Früher nannte man es die Moral der Truppe, heute sagen wir eher Firmenkultur dazu. In Zeiten des demografischen Wandels, einer Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung und Internet sowie einer steigenden Vernetzung, werden die weichen Faktoren immer wichtiger für den Erfolg, sowohl des Unternehmens als auch beim Einzelnen.

Firmen, die eine gute, menschenorientierte Kultur haben, sind nicht nur beliebte Arbeitgeber, sondern können auch viel besser und schneller aus Erfahrungen und besonders Fehlern lernen, wohl eine der Schlüsselkompetenzen für Erfolg in unserer Zeit.

Viele internationale Mergers sind an der angeblichen Unvereinbarkeit von (Unternehmens-) Kulturen gescheitert.

Wer die Herausforderung Unternehmenskultur nicht begreift oder begreifen will, der managt am Menschen vorbei. Früher, in der Welt 2.0, als es vornehmlich um Rationalisierung von Prozessen ging, in denen Menschen innerhalb von Unternehmen Maschinen zuarbeiteten, ging, mag dies die richtige Antwort gewesen sein. Doch heute, in einer Welt mit exponentiell gestiegenen Komplexitäten, werden zunehmend neue Antworten verlangt.

Heute stehen wir vor großen Herausforderungen. Welche neuen Antworten sind wir bereit zu entwickeln? Welchen Mut haben wir, diese neuen Antworten auszuprobieren, an ihnen zu wachsen, und auch, wenn nötig Irrtümer, Fehler und Sackgassen auszuhalten?

Hier trifft der alte Erkenntnis zu: „Die Treppe wird von oben gekehrt.“ Heute sind Führungskräfte, die mit sich im Einklang sind, die über eine gewisse Resilienz verfügen, um diese neuen Wege der Unternehmensführung zu sehen, zu erkunden und schließlich zu leben, gefragt. Veränderung ist immer auch eine Chance alles Alte auf den Prüfstand zu stellen: so den eigenen Führungsstil, Das „Wie gehe ich mit mir selbst um?“ und das „Wie ist mein Umgang mit anderen Menschen?“

Katharina Maehrlein ist es in ihrem Buch gelungen, neue Ideen und Antworten aufzuzeigen, Führungskräften Mut zu machen, sich den Weg zu dieser Resilienz zu ebnen. Konkrete Beispiele und wertvolle Hinweise und Übungen zeigen, wie wichtig es ist, sich selbst und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen, die eigenen Kraftquellen zu erkennen, um dann auch den Mitarbeitern gegenüber aufmerksam sein zu können, ihnen den Rücken zu stärken und auch deren Resilienz zu fördern. Resilienz ist kein Selbstzweck, sondern wird zu einem wichtigen Mittel, die berufliche Realität zu gestalten und als Sieger vom Platz zu gehen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und beim Leben Ihrer neuen (und mancher alten) Antworten.

Walter Kohl



Zur freundlichen Beachtung

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht geschützt. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Ohne schriftliche Genehmigung der Autorin ist jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet, sei es

- in gedruckter Form,
- durch fotomechanische Verfahren,
- auf Bild- und Tonträgern,
- auf Datenträgern aller Art.

Außer für den Eigengebrauch ist untersagt: das elektronische Speichern, insbesondere in Datenbanken und das Verfügbarmachen für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf Bildschirmen und zum Ausdruck beim jeweiligen Nutzer. Dies schließt auch Pod-Cast, Videostream usw. ein. Die Informationen in diesem Werk spiegeln die Sicht der Autorin aufgrund eigener Erfahrungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar. Bitte beachten Sie, dass sich die Bedingungen ändern können.

Sämtliche Angaben wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt. Trotzdem kann von der Autorin und Verlag keine Haftung übernommen werden, da Fakten in dieser schnelllebigen Zeit ständigen Veränderungen ausgesetzt sind.