

Katharina Maehrlein

Die Bambus- strategie



Den täglichen
Druck mit Resilienz
meistern

GABAL

Widerstandsfähigkeit entsteht im Trotzdem

*„Wenn die Wellen über mir zusammenschlagen,
tauche ich tiefer, um nach Perlen zu suchen.“*

MASCHA KALEKO

Resilienz – unser Überlebensprogramm

Professor G. ist im Sommer 2010 seit rund 20 Jahren ärztlicher Direktor in einer psychiatrischen Klinik, die noch nicht lange Konzern ist. Der neue Geschäftsführer ist BWLER, die Anforderungen an die ärztlichen Führungskräfte haben sich von Aufgaben eines Arztes immer mehr zu denen eines Managers geändert. Professor G. versteht die Welt nicht mehr. Er ist doch Arzt geworden, um mit Patienten zu arbeiten, und nicht, um Manager zu sein. Schon das Wort „Manager“ bringt ihn in Rage.

Fallbeispiel

In den letzten beiden Jahren wurde er gleich zweimal von seinen Mitarbeitern in der jährlichen Befragung schlecht bewertet. Ich werde als erfahrener Coach aus der Wirtschaft eingekauft, um ihn dabei zu unterstützen, eine bessere Führungskraft zu werden. Er soll in Zukunft wie ein Manager aus einem Wirtschaftsunternehmen agieren.

Im Verlauf des Coachingprozesses macht er gewaltige Schritte. So versteht er beispielsweise mit einem Mal, dass Führung Klarheit und Bestimmtheit braucht, um den Mitarbeitern Sicherheit

und Orientierung zu bieten. Aber der Geschäftsführung genügt das nicht. Es geht nicht schnell genug und bald wird klar: Professor G. soll gehen.

Nach seiner jahrzehntelangen Betriebszugehörigkeit ist es nicht ganz einfach, Professor G. zu kündigen. Hinter den Kulissen finden Beratungen mit den Konzernanwälten statt, und ich weiß schon vor dem Professor, was die Stunde geschlagen hat.

Er selbst aber will es nicht wahrhaben. „Da müsste ich schon goldene Löffel gestohlen haben. Ich habe mir nichts zuschulden kommen lassen. Mir kann niemand etwas.“ Nach Beendigung der vereinbarten Coachingsitzungen bekommt er die Einladung zu einem Gespräch mit der Geschäftsführung. Ein scheinbar ganz gewöhnliches, turnusgemäßes Mitarbeitergespräch. Einige wenige Tage vor dem Termin dann per Mail die Aufforderung: „Bringen Sie einen Anwalt mit.“

Nach dem Gespräch schreibt er einen Brief an mich: „Man setzt alles daran, mich zu ‚entsorgen‘, und bietet mir die Aufhebung meines Arbeitsvertrags in beiderseitigem Einvernehmen und eine Abfindung an, was ich natürlich abgelehnt habe. Daraufhin hat man mich vom Dienst freigestellt und versucht nun, in der nächsten Sitzung des Konzernaufsichtsrats meine Kündigung durchzubekommen. Mit der Begründung: Führungsschwäche. Sollte es dazu kommen, werde ich über meinen Anwalt ein Arbeitsgerichtsverfahren anstrengen, das sich über ein bis zwei Jahre hinziehen kann. Ich bin tief erschüttert, wie mit mir nach 21 Jahren ärztlicher Leitungstätigkeit umgesprungen wird. In der freien Wirtschaft ist ein derartiges Vorgehen dem Vernehmen nach im Umgang mit altgedienten Mitarbeitern, die man nicht mehr haben will, gang und gäbe. Meine Welt ist das nicht. Ich weiß jetzt absolut nicht, wie es bei mir beruflich weitergeht. Ich bin 55 Jahre alt, habe also noch knapp zehn Jahre bis zum Rentenalter. Zum Privatisieren zu jung, andererseits auch schon so alt, dass eine neue Leitungsstelle nicht so einfach zu finden sein wird, vor allem weil ich wegen unserer 16-jährigen Tochter

örtlich doch gebunden bin. Zu meinen aktuellen Stressoren kommt noch hinzu, dass die Ehe mit meiner Frau kurz vor dem Aus steht. Zurzeit brauche ich wahrhaft Nerven wie Drahtseile.“

Wir haben telefoniert und seine Abschlussworte waren: „Ich hoffe, dass ich alles gut bewältigen kann. Hoffnung geben mir unter anderem mein Glaube, aber auch etliche Verwandte und Bekannte.“

Ein halbes Jahr später hat er eine Chefarztstelle in einer Klinik, die ihm sehr gut gefällt, bekommt 40.000 Euro mehr als zuvor, sein altes Gehalt wird noch zusätzlich bis zum Ende des Jahres gezahlt, obendrauf gibt es noch eine dicke Abfindung – und er kann wieder mehr mit Patienten umgehen, genau das, was er sich gewünscht hat. Er ist zufriedener als zuvor, und selbst die Hierarchiestufe niedriger fällt für ihn nicht ins Gewicht.

Er bekam die ganze Packung und hat diesem niederdrückenden Sturm der Niederlagen nicht nur standgehalten, er ist sogar daran gewachsen. Das ist das, was ich unter der Bambusstrategie verstehe. Der Mann hat seinen Bamboo wahrlich aktiviert! Er wurde resilient.

Das gelingt nicht jedem: In Berlin gibt es schon 20 Prozent Akademiker, die aus ähnlichen Gründen auf der Straße gelandet sind. Frau weg, Job weg, totaler Absturz. Den Unterschied macht Resilienz. Mit der Bambusstrategie werden Sie resilient.

Ein Teil der Arbeit in meinem Coaching mit Professor G. aus dem Fallbeispiel war daher: „Lassen Sie uns trotzdem einen Plan B erarbeiten. Nur mal angenommen, es käme doch zu Ihrer Entlassung, auch wenn Sie sich das jetzt nicht vorstellen können ...“ Und wir haben gemeinsam seinen „Leitstern“ gesucht und gefunden: die Arbeit mit den Patienten. Er war gut vorbereitet und konnte recht schnell das Gute im Schlechten sehen.

Aktivieren Sie Ihre innere Kraft

Ihr Bamboo besteht aus elf Teilen:

- den **drei tiefen Wurzeln: Akzeptanz, Verbundenheit und positive innere Einstellung**, mit denen er Sie dabei unterstützt, sich fest und dauerhaft zu verwurzeln, so dass nichts Sie wirklich umhauen kann.
- den **vier Bestandteilen seines biegsamen Stammes**, den Ich-Stärkern, nämlich: **Selbstbewusstsein, einem Leitstern folgen, Selbstliebe und Selbstsicherheit**. Sein biegsamer Stamm erinnert Sie daran, selbst wie ein Bambus im Sturm zu sein, sich zu biegen statt zu brechen und auch nach großer Schneelast einfach wieder aufzustehen und weitere Triebe auszubilden.
- den **vier immergrünen Blättern, unseren Energiespendern: Spielräume und Lösungen, Vitalität, souverän durchsetzen und Arbeitsumfeld gestalten**. Wie beim Bambus ermöglichen sie Ihnen, sich immer der Sonne zuzuwenden. Ihre „Blätter“ werden sich zwar im Sturm heftig bewegen, aber nicht fallen und auch im härtesten Winter grün bleiben.

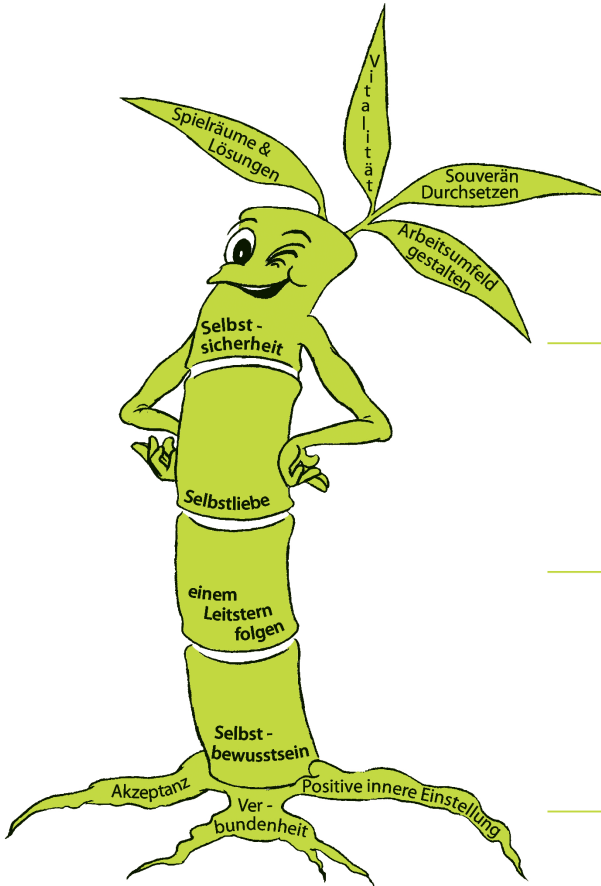
Bambusstrategie universell einsetzen

Die resiliente Bambusstärke Ihres Bamboo zu nutzen, ist auch in weniger dramatischen Situationen hilfreich. Immer mehr Aufgaben, verteilt auf immer weniger Köpfe und immer weniger Zeit: Das ist die Realität vieler Menschen.

Bamboo ist Ihre immer greifbare innere Stärke, die Ihre seelische Widerstandskraft speist und damit Ihre Leistungslust und Lebenskraft am Leben erhält. So wie auch der Bambus aus sich selbst heraus seine Kräfte gegen die äußeren Widerstände mobilisiert.

Mit der Bambusstrategie aktivieren Sie Ihren Bamboo. Das nützt Ihnen

- zur vorbeugenden Stärkung Ihrer Persönlichkeit (man weiß nie, wie es kommt im Leben ...).



Immergrüne Blätter

Biegsamer Stamm

Tiefe Wurzeln

Die elf Teile Ihres Bamboo

- um den Anforderungen aus allen Richtungen gelassen standzuhalten.
- für Ihre souveräne Durchsetzungskraft und mehr Gelassenheit im Umgang mit jeder Hierarchieebene.

Tatsache ist, dass manche Menschen in der Lage sind, selbst die furchtbarsten Erlebnisse zum Guten zu wenden und nicht nur ihre Ausgangssituation wiederherzustellen, sondern ihre Beziehungen noch zu verbessern, eine höhere Wertschätzung

dem Leben gegenüber zu bekommen und ein stärkeres Gefühl für ihre persönliche Kraft zu entwickeln. Trotz oder genauer gesagt gerade wegen des erlittenen Tiefschlags wachsen sie und entwickeln sich menschlich weiter. So kann eine Krise auf verdrehte Art zu einem positiven Ergebnis führen, das sich andernfalls nicht eingestellt hätte. Oder wie Shakespeare sagt: „Ein tiefer Fall führt oft zu höherem Glück.“

Neues aus Scherben schaffen

Stellen Sie sich eine schöne Vase vor, die in tausend Teile zerbricht. Im Bemühen, den ursprünglichen Zustand wiederherzustellen, können Sie die Scherben zusammenkleben. Die Vase sieht danach vielleicht fast genauso aus, ist aber längst nicht mehr so stabil wie zuvor. Mit der Bambusstrategie kitten Sie nicht, sondern schaffen aus den Scherben etwas völlig Neues, noch Schöneres – etwa ein Wandmosaik, wie es kein zweites gibt.

Denken Sie wie Edison

Von Thomas Alva Edison, einem der erfolgreichsten und produktivsten Erfinder der Weltgeschichte, wird folgende Geschichte erzählt, die bezeichnend für seine Einstellung zu Niederlagen ist: Bevor es Edison gelang, eine Glühlampe zum dauerhaften Leuchten zu bringen, kam ein junger Wissenschaftler in das Labor und sah unglaublich viele durchgeglühte Drähte. Er fragte Edison: „Ist es nicht deprimierend, so viele Rückschläge zu haben?“ Edison blickte ihn verwundert an und sagte: „Was heißt hier Rückschläge? Ich habe 5000 Möglichkeiten entdeckt, wie man keine Glühbirne herstellt!“

Bamboo-Strategen

Edison war ein Bamboo-Strategie. So nenne ich resiliente Menschen, die einen starken Bamboo in sich haben. Ein Bamboo-Strategie fällt hin, steht aber bald wieder auf, um danach flotter, stärker und aufrechter seinen Weg zu gehen. Er hält Belastungen ohne langfristige Beeinträchtigung stand und ist Gestalter seines Lebens.

Es wäre ja gelacht, wenn Sie Ihre individuellen Herausforderungen nicht auch in den Griff kriegen würden. Packen wir es an: Aktivieren wir Ihren Bamboo! Werden auch Sie zum Bamboo-Strategen!

Was heißt Resilienz eigentlich und wo kommt der Begriff her?

Resilienz – so heißt die seelische Kraft, die Menschen dazu befähigt, Niederlagen, Unglücken und Schicksalsschlägen besser und schneller standzuhalten. Seit Anfang der Neunzigerjahre macht das Thema in der Verhaltensforschung Furore. Das Wort, vom lateinischen *resilio* (abprallen, zurückspringen) abgeleitet, kommt aus der Physik und bezeichnet in der Materialforschung hochelastische Werkstoffe, die nach jeder Verformung wieder ihre ursprüngliche Form annehmen. Die Verhaltensforscher haben den Begriff schließlich auf den Menschen übertragen: Resilient ist, wer die emotionale Stärke aufbringt, sich von Stress, Krisen und Schicksalsschlägen nicht brechen zu lassen, sondern das Beste aus jedem Unglück zu machen, daraus zu lernen und gerade durch die Leiderfahrung über sich selbst hinauszuwachsen. Oder anders gesagt: Wer auch mit dem Kopf unter Wasser noch Perlen findet.



Ein Sturm zieht auf

*„Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt,
der andere packt sie kräftig an und handelt.“*

DANTE ALIGHIERI

Handlungsbedarf erkennen

Krisen kündigen sich an

Eine Krise zu erleben geht meist mit tiefer Unzufriedenheit, emotionaler Unausgeglichenheit, starker Verunsicherung und heftigen Gefühlsausbrüchen oder totalem Rückzug und Isolation einher. Wollen wir nicht in der Unfähigkeit zu handeln enden, sollten wir möglichst schon den Beginn einer Krise mitbekommen. Leider fällt uns aber genau das nicht ganz leicht: Wir nehmen Zeichen im stressigen Tagesgeschäft einfach nicht zur Kenntnis oder wollen uns nicht damit auseinandersetzen. Unseren Bamboo verbannen wir so lange in die Ecke.

Alle Menschen kennen das Gefühl, enttäuscht und niedergeschlagen auf das nicht so tolle Ergebnis ihrer Arbeit, ihrer Anstrengungen und Bemühungen zu reagieren. Gerne halten wir allerdings die Fassade der Unfehlbarkeit nach außen aufrecht und grämen uns lieber heimlich. Wer redet schon gerne laut über seine Fehler oder zeigt deutlich seine düsteren Gefühle nach verpassten Chancen und Misserfolgen? Wer gibt schon im Kollegenkreis zu, dass er sich überlastet und ausgelaugt fühlt? Dass er Sorge hat, bald einfach nicht mehr zu können? Dass ihm alles zu

viel ist? Niemand, denn es gilt nach wie vor als Tabuthema, sich selbst schwach zu zeigen, und macht sich nicht gut im Berufsleben. Höher, schneller, weiter ist die Devise. Dazu passt das Zugeben von Schwäche nicht. Schließlich wollen wir unser Gesicht wahren und unseren Ansprüchen an Perfektion gerecht werden. Und manchmal hoffen wir auch, dass sich die ganze Situation einfach in Luft auflöst, dass wir uns an das Arbeitspensum noch gewöhnen oder die Situation noch besser in den Griff bekommen, wenn wir uns nur genug anstrengen. Häufig mag man die Gefühle von Überlastung nicht einmal sich selbst gegenüber eingestehen – es passt nicht in das Bild von uns selbst, schließlich sind wir Führungskraft und haben tough zu sein.

Viele Menschen in verschiedenen Positionen glauben nach lang anhaltenden Perioden mit heftigem Arbeitsaufkommen und nicht enden wollender Belastung, in einer Sackgasse gelandet zu sein, und wissen keinen Ausweg. Sie fühlen sich verunsichert, erleben sich machtlos und spüren einen massiven Energieverlust.

Krisen haben oft mit Veränderungen zu tun: Veränderungen bei mir selbst – Werte oder Lebensumstände ändern sich und plötzlich scheint der Job nicht mehr zu uns zu passen und Frust macht sich breit. Oder es geht um Veränderungen der Arbeitsbedingungen und wir hätten es lieber anders, als es ist.

**Krisen bedeuten
Veränderung**

Außer plötzlich auftretenden Krisen, die einem Schockerlebnis gleichkommen, wie beispielsweise eine fristlose Kündigung oder der Tod eines geschätzten Kollegen, gibt es aber häufig auch die Art von Krise, die sich über einen längeren Zeitraum anbahnt. Sie tritt so schleichend in unser Leben, dass wir sie zunächst nicht einmal kommen sehen: Die Firma, in der wir arbeiten, baut Stellen ab. Wir hoffen, nicht dabei zu sein, und machen erst einmal einfach so weiter wie bisher. Die Beziehung zu einem Mitarbeiter verschlechtert sich zusehends und wir warten noch ein wenig länger mit einem klärenden Gespräch. Unser Chef beginnt uns zu mobben und wir hoffen monatelang, dass sich das von alleine wieder ändert. Das Unternehmen fusioniert mit

einem ehemaligen Konkurrenten, Konflikte zwischen der alten und der neuen Mannschaft werden zum täglichen Belastungsfaktor und wir gehen erst einmal davon aus, dass unser Team schon alleine klarkommt, obwohl wir durchaus mitbekommen, dass die Stimmung schon länger auf dem Nullpunkt ist.

Veränderungen in den Arbeitsbedingungen haben immer eine Vorgeschichte und zeichnen sich oft schon monatelang ab, bevor wir uns dieser bewusst werden. Sie können sich selbst und Ihren Mitarbeitern eine Menge an unnötigem Stress ersparen, wenn Sie auf die Vorboten und Warnzeichen achten.

Anzeichen einer Krise

körperliche Symptome

Oft sind körperliche Symptome wie häufige kleinere Erkrankungen, ständig wiederkehrende Spannungskopfschmerzen, Schwindelgefühle, Rückenschmerzen und Magen- oder Verdauungsstörungen die ersten Indizien, dass Sie auf eine Krise zusteuern, die gesundheitliche Folgen wie beispielsweise Burn-out für Sie haben kann. Bamboo flüstert Ihnen erst einmal liebevoll zu: „Hey Du, es ist Zeit zum Akku-Aufladen.“

psychische Symptome

Doch nicht nur der Körper, auch die Psyche gibt uns oft Hinweise darauf, dass etwas aus der Balance gerät: Ihre Kollegen, Kunden und Chefs gehen Ihnen zunehmend auf die Nerven und Konflikte bahnen sich an oder Sie sind nervöser, reizbarer oder auch vergesslicher, als Sie es sonst von sich kennen. Vielleicht erleben Sie auch Angstgefühle, ohne zu wissen, wovor Sie eigentlich Angst haben, oder sind schnell erschöpft. Alles Zeichen einer schon fortgeschrittenen Überforderung, die weder durch ein verlängertes Wochenende noch durch Entspannungsübungen verschwinden. Auch Schlafstörungen oder dauernde Müdigkeit sind deutliche Hinweise darauf, dass etwas in Ihrem Leben nicht mehr stimmt.

Häufige Niedergeschlagenheit und andauernde schlechte Laune sollten Sie ernst nehmen! Wenn Sie den Spaß an Dingen verlie-

ren, die Ihnen sonst Freude gemacht haben, dann sollten Sie dies als Warnzeichen ansehen. Auch wenn Ihre Leistungsfähigkeit nachlässt und Sie sich schwerer konzentrieren können, wichtige Dinge vergessen, mehr Fehler machen als sonst oder wenn Ihnen die Ideen ausgehen und einfache Routinearbeiten Sie plötzlich anstrengen, können das S.O.S.-Rufe Ihres Bamboo sein, die nach Ihrer Aufmerksamkeit verlangen. Er hält es für seine Aufgabe, Sie zu beschützen – hören Sie auf ihn!

Weitere Zeichen sind ständige wiederkehrende Gedanken, die immer um dasselbe Problem oder um den immer gleichen Konflikt kreisen, ohne dass Sie zu einer Lösung kommen und ohne dass Sie den Stopptaste dafür finden. Wenn diese Zeichen sich mehren und über einen längeren Zeitraum hinweg auftreten, dann sind sie ziemlich sicher Signale einer persönlichen Krise. Sie einfach zu übergehen und zu glauben, das würde schon von alleine wieder gut werden, funktioniert nicht.

Je früher Sie eine sich anbahnende Krise bei sich oder Ihren Mitarbeitern erkennen, desto erfolgsversprechender können Sie darauf reagieren. Die meisten Menschen neigen dazu, sich erst zu bewegen, wenn es gar nicht mehr anders geht. Aber wir müssen viel Energie darauf verwenden, die Veränderungen nicht wahrhaben zu wollen. Das ist wie bei einem Stromgerät im Stand-by-Modus: Es tut sich scheinbar nichts und wir merken nicht einmal, dass das Gerät Strom frisst, aber genau das tut es. Verdrängen und sich selbst in den Stand-by-Modus schalten, kann uns Menschen richtig krank machen.

Je höher in der Hierarchie Sie angesiedelt sind, umso mehr Verantwortung tragen Sie und umso selbstverständlicher werden 60- bis 80-Stunden-Wochen. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, sich zu „outen“ und sich in einen Austausch mit Kollegen zu wagen: „Sag mal, geht es dir auch so? Ich bekomme Schwierigkeiten mit meinem Körper, schlafe nicht mehr gut ...“ Wir neigen allzu bereitwillig dazu, erste Warnzeichen wegzuschieben und als persönliche Schwäche vor anderen zu verstecken.

**Gedanken-
karussell**

**Verantwortung
führt zum
Verdrängen**