

Beruf und Chance

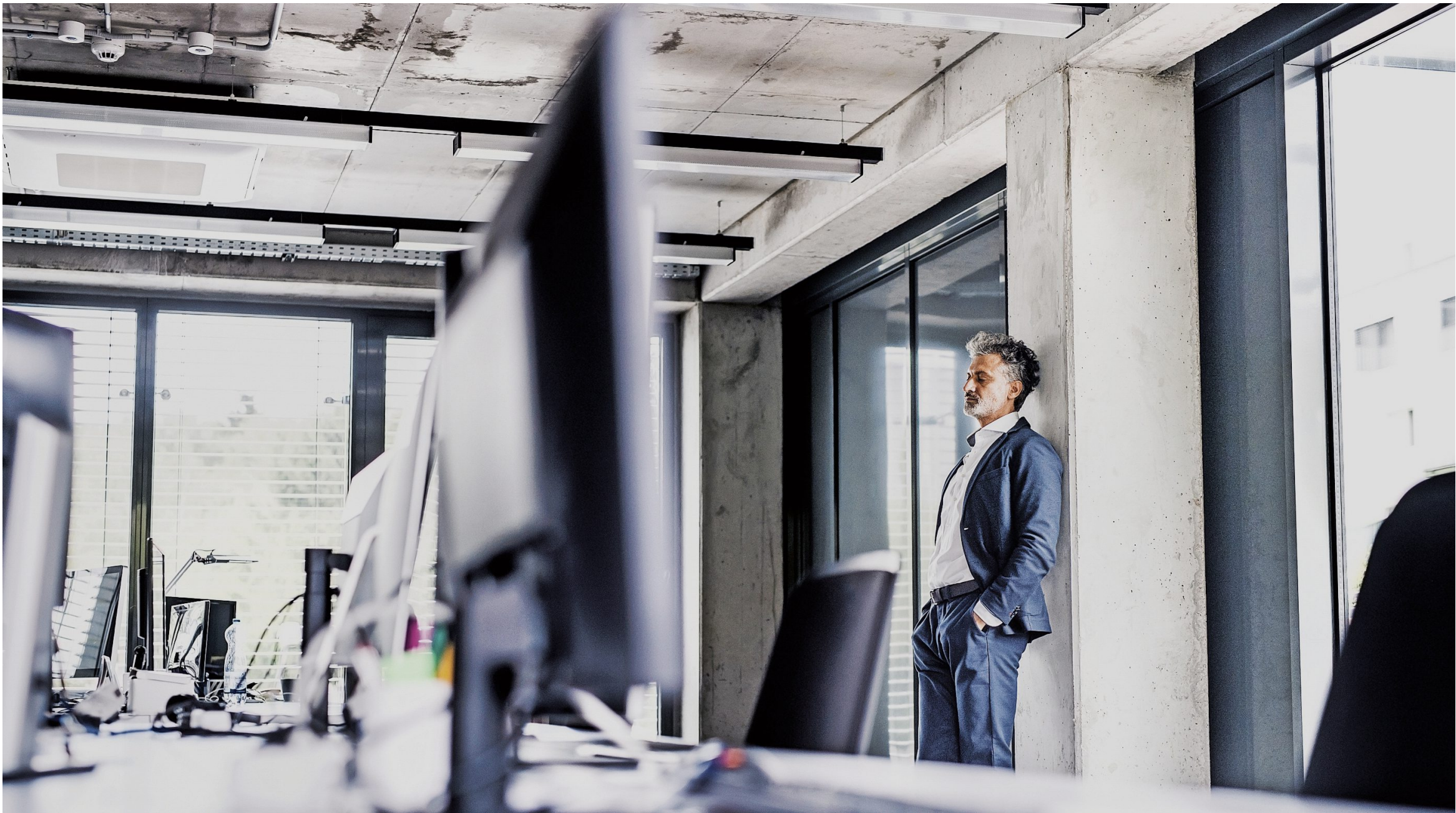


Foto Plainpicture/Marie Docher

Herr Theurillat, mit Ihrem Unternehmen „Oneday“ coachen Sie sowohl Führungskräfte und Politiker als auch Extremsportler wie den deutschen Segler Boris Herrmann. Momentan scheint es, als würden in der deutschen Wirtschaft die schlechten Nachrichten nicht abreißen. Wie können Führungskräfte auch inmitten von Stellenabbau und Sparprogrammen ihre mentale Stärke bewahren?
Das Wichtigste ist: dass sich die Führungskraft selbst sieht als jemand, der gestaltet – und nicht als ein Opfer der Umstände. Wenn es um die eigene mentale Stärke geht, lohnt es sich, strategisch zu überlegen: Wo möchte ich hin? Was kann ich beeinflussen, und was kann ich einfach nur beobachten? Wenn ich nur denke, es geht bergab und ich kann daran nichts ändern, dann werde ich früher oder später depressiv. Auch wenn es ausweglos scheint, kannst du immer zwischen drei Optionen wählen: Take it, change it or leave it. Die letzten beiden Optionen – verändern oder gehen – können die Menschen in der Regel gut. Schwieriger ist es mit dem „Take it“ – die Situation annehmen, wie sie ist. Das können viele eher schlecht. Aber an dieser Stelle kommt Resilienz ins Spiel.

Die Fähigkeit, den Krisen standzuhalten und eben nicht in die Depressivität zu fallen?

Resilienz spielt eben dann eine Rolle, wenn man etwas aushalten muss. Die Natur gibt uns dafür drei gute Beispiele: Nehmen wir die Palme, die 500 Jahre alte Eiche und den Kaktus. Überall dort, wo es Wirbelstürme und Tornados gibt, wachsen Palmen – sie sind elastisch, und auch wenn es mit 250 Stundenkilometern windet, können sie sich biegen. Eichen hingegen sind weniger elastisch, dafür sind sie stabil – mit ihnen können Häuser gebaut werden. Und der Kaktus in der Wüste: Er kann sehr viel Wasser speichern und hat Stacheln, sodass er nicht von durstigen Tieren gefressen wird. Resilienz ist für mich die Fähigkeit, dass ich mich je nach Situation adäquat verhalten und in verschiedene Modi wechseln kann.

Wie kann ich diese Fähigkeit trainieren?
Man muss Resilienz nicht lernen wie eine Fremdsprache. Viele Menschen haben das in ihrem Leben bereits gelernt – sie müssen sich im Stress bewusst Momente schaffen, um sich zu fragen: Was ist jetzt gefragt? Firmen oder auch einzelne Personen, die schon davor keinen konkreten Plan hatten, haben es in der Krise noch viel schwieriger, weil sie sich in unsicheren Zeiten erst einen Plan machen müssen. Wenn du auf dem Segelschiff einen Kurs hast, dann kannst du den Kurs ändern, wenn der Sturm kommt. Aber wenn du nicht weißt, wo du überhaupt hinwillst, wird es gefährlich. Wenn man an Resilienz etwas üben oder trainieren kann, sind es meines Erachtens kognitive Fähigkeiten. Kann ich über mich selbst nachdenken? Kann ich zum Beispiel aus der Situation etwas herauszoomen? Das kann man konkret üben. Sie können sich zum Beispiel Folgendes vorstellen: Wenn ich 1000 Meter über meinem Büro im Hubschrauber sitze und auf Frankfurt oder Berlin herunterschau – was würde ich mit etwas Abstand in der Situation tun? Was würde ich mir selbst raten?

Gibt es konkrete Eigenschaften, die zeigen, wie resilient jemand ist?
Eine spannende Studie gibt es von Susan Kobasa aus den 1970er-Jahren. Darin hat

„Viele machen trotzdem weiter, wenn alle Lampen auf Rot stehen“

Thomas Theurillat coacht Führungskräfte, Politiker und Extremsportler. Was rät er seinen Kunden, wie kommen sie gut durch Krisen – und wann sollte man einen Gang runterschalten?

sie das Konzept der „Hardiness“ (Widerstandsfähigkeit) vorgestellt. Sie befragte über viele Jahre 450 Mitarbeiter einer großen amerikanischen Telefongesellschaft. Nach einer Entlassungswelle wurden einige Mitarbeiter depressiv und begingen Suizid. Andere konnten trotz hoher Belastung nicht nur überleben, sondern sie blühten sogar auf. Kobasa fand heraus, dass die Personen drei Eigenschaften mitbrachten: Commitment (Engagement), Control (Kontrolle) und Challenge (Herausforderung). Ähnlich verhielt es sich mit einer Studie nach dem Vietnamkrieg. Man schaute nicht, welche Veteranen eine post-traumatische Belastungsstörung hatten, sondern man untersuchte, welche denn keine hatten. Und aus welchen Gründen. Diejenigen, die keine hatten, besaßen diese drei Eigenschaften. Während Corona konnten wir das mit unseren Kunden trainieren. Kann ich zum Beispiel in der ganzen Pandemiegeschichte auch eine unternehmerische Herausforderung sehen?

Wenn ich aber als Chef eines Unternehmens 70 Stunden die Woche arbeite – wie kann ich da inmitten einer Krise in allem noch eine Herausforderung sehen?
Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Gerade in der Wirtschaftswelt, und dort ist es sogar noch schlimmer als in der Welt des Sports, gibt es die Vorstellung, endlos leistungsfähig zu sein. Im Sport, das weiß jeder, wird man an den Ruhetagen fitter. Du wirst nicht im Krafraum fit, sondern am Tag danach, wenn deine Muskeln sich erholen. Ganz viele Unternehmer wissen es eigentlich: Wenn sie joggen gehen, duschen oder im Auto sitzen und Musik hören, dann haben sie gute Ideen. Und nicht im Meeting.

Wann sollte man spätestens einen Gang runterschalten?
Fast jede technische Maschine hat irgendein Sicherungsventil. Nehmen wir eine espressokanne, eine Bialetti: Sie hat



Geht mit seinen Kunden gerne in die Berge:
Thomas Theurillat
Foto Lea Meinenberg

ein Überdruckventil, damit sie nicht explodiert. Niemand, der vernünftig denkt, würde dieses Ventil zukleben, wenn die Kaffeemaschine zu pfeifen beginnt. Viele Menschen tun jedoch genau das: Sie klagen über Kopfschmerzen, es geht ihnen schlecht, alle Lampen stehen auf Rot, und der Tank ist leer. Sie machen trotzdem weiter. Und anstatt sich auszuruhen und Pausen zu machen, kaufen sie sich Bücher, die ihnen mitteilen sollen, wie sie diese roten Lampen ausschalten können. Dabei haben sie bereits ein funktionierendes System, ihren Körper, der ihnen genau diese Signale gibt.

Und wenn man das Gefühl hat, meine Lampen werden schneller rot als die der Kollegen?
Natürlich gibt es immer Menschen, die noch mehr die Zähne zusammenbeißen

können – aber ich muss die Grenzen meiner Fähigkeiten akzeptieren können. Es gibt sehr viele, die müssen überhaupt nicht resilienter werden, sie brauchen eigentlich weniger Resilienz. Wenn du eine Firma leitest oder ein Krankenhaus oder eine Anwaltskanzlei, und es geht nur mit 70 Stunden Arbeit in der Woche, dann hast du ein Systemproblem. Und der Chef oder Leiter sollte dieses falsche System nicht nach vorne treiben, indem er noch mehr arbeitet.

Die eigenen Grenzen muss man kennen, um sie zu setzen ...
Wir erleben das oft mit unseren Kunden: Die meisten gesunden Menschen wissen, was sie brauchen. Viele erkennen jedoch den Vorteil von Grenzen nicht. Dabei schaffen sie Vertrauen. Wenn jemand behauptet, er kann alles, dann glaubt das niemand. Man ist glaubwürdig, wenn man sagt: Ich kann jetzt nicht mehr. Grenzen haben oft mit dem eigenen Selbstwert zutun: Bin ich es mir wert, auf mich zu achten? Einige Menschen schaffen sich einen Hund an, um eine Ausrede zu haben, im Wald spazieren zu gehen. Sie brauchen den Hund, um sich Zeit an der frischen Luft zu gönnen. Es tut ihnen gut. Ich selbst war heute morgen im See schwimmen, danach bin ich ins Büro gefahren. Es ist nur eine Kleinigkeit, aber für mich verändert es den ganzen Tag – ich habe erst etwas für mich getan und nicht für die Kunden.

Wenn Kunden mit einem Anliegen zu Ihnen kommen – wie läuft ein „Oneday“ ab?
Viele Kunden können uns erklären, was sie nicht möchten. Aber nicht unbedingt, was sie möchten. Wir hören in erster Linie gut zu, wo die Menschen stehen. Letzte Woche hatten wir in der Schweiz einen Kunden mit einer Entscheidungsfrage. Der Guide ist dann mit ihm zum Pass ge-

gangen, wo es die Wasserscheide gibt zwischen Mittelmeer und Nordsee. Das ist ein guter Ort, um über eine große Entscheidung nachzudenken. Oder ich war mit einem Kunden in den Bergen. Er hatte eine Vision und brauchte die Idee einer Umsetzung für die nächsten drei Jahre. Wir sind zuerst auf den Berg gestiegen, haben etwa hundert Kilometer weit in die Ferne geschaut und dort über seine Vision gesprochen. Dann sind wir mühsam den Berg heruntergestiegen, den ganzen Tag, und haben darüber gesprochen, wie er seine Vision in Zürich verwirklichen kann.

In Krisenzeiten, wenn Kürzungen anstehen, Mitarbeiter entlassen werden müssen – wie kann ich mein Team gut durch schwere Zeiten führen?
Führung muss ehrlich sein. Name it! Sprich es aus, und sag auch gleich dazu, wie schlimm es wirklich ist. Ich halte nichts von Babysitting, wenn es um die Mitarbeiter geht. Das führt meist zu noch mehr Stress, denn das sind alles erwachsene Menschen, die sich ihren Teil denken können. Man hat doch lieber einen Piloten, der einem sagt: Jetzt kommen heftige Turbulenzen, schnallen Sie sich an, als jemand, der behauptet: Es wird schon alles nicht so schlimm werden. Wenn das Unternehmen in der Krise steht, ist der Perspektivwechsel wichtig: Man muss sich auch als Geschäftsführer immer wieder fragen: Wie würde ich jetzt selbst geführt werden wollen? Gleichzeitig darf ich nicht davon ausgehen, dass alle genauso ticken wie ich: Dem einen Mitarbeiter ist dann vielleicht die Unternehmensvision egal – er möchte einfach nur wissen, ob er bis Weihnachten noch einen festen Job hat.

Was macht für Sie den Unterschied zwischen Management und Führung aus?
Führung heißt, das Richtige zu tun. Management heißt, es dann richtig umzusetzen. Ich sehe, dass viele Führungskräfte, die ja eigentlich den Auftrag haben zu führen, von Management und Tagesgeschäft zugeschüttet werden. Bei der Feuerwehr gibt es eine Regel: Der Hauptmann darf keinen Schlauch in die Hand nehmen. Er steht auf der anderen Straßenseite mit einem Megafon in der Hand. Auf einem großen Schiff gibt es einen Kapitän und einen Steuermann. Der Kapitän steuert das Schiff nicht, er denkt eher darüber nach, wie das Wetter in drei Tagen wird. Viele Führungskräfte gönnen sich die produktiven Pausen nicht. Winston Churchill hat mal gesagt: Der Kampf gegen Hitler ist so wichtig, dass ich jeden Tag Mittagsschlaf machen muss. Je tiefer die Krise, desto wichtiger ist, dass der Kapitän nicht auch Steuermann sein muss.

Es können nun nicht alle in die Schweizer Berge fahren, um mit Ihnen ein Coaching zu machen. Was kann ich im Hier und Jetzt tun – um das „Take it“, von dem Sie anfangs gesprochen haben, das Annehmen der Umstände, zu trainieren?
Im besten Fall zu versuchen, die Situation emotional getrennt von den Umständen zu betrachten. Nicht in Gedanken zu verfallen, wie: Die Umstände sind schlecht, also geht es mir auch schlecht. Sondern es eher mit dem berühmten Satz von Karl Valentin zu versuchen: „Ich freue mich, wenn es regnet, denn wenn ich mich nicht freue, regnet es auch.“

Das Gespräch führte **Helene Röhsch.**

NINE TO FIVE

Das Ende der Mündlichkeit

Von Archibald Preuschat

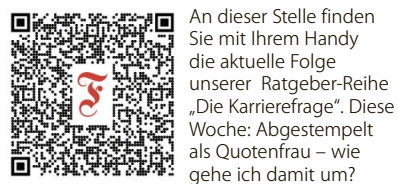
In der Frühantike begann die Entwicklung von Schriftsystemen. Die Schriftlichkeit war zunächst jedoch auf wenige Bereiche wie die Verwaltung und die Religion beschränkt und blieb auf kleine, privilegierte Gruppen begrenzt. Die Mehrheit der Bevölkerung war weiterhin nicht schriftkundig, sodass die mündliche Überlieferung dominierte. Auch im Mittelalter war die Schriftlichkeit weiterhin gering, Lesen und Schreiben blieben größtenteils dem Klerus und den Herrschenden vorbehalten.

Heute hingegen droht uns das Ende der Mündlichkeit. Ein schleichender Prozess, der in den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts mit der Massenverbreitung von Mobiltelefonen und der Kurznachrichtenfunktion SMS begann. Einen weiteren Pflock rampte das iPhone ein, das 2007 auf den Markt kam. Heute gehört es schon bei zehnjährigen Kindern zur Grundausstattung. Aber obwohl es „Phone“ – Telefon – heißt, wird es kaum noch zum Telefonieren genutzt.

Warum sollte ein Unternehmen also noch telefonisch für seine Kunden erreichbar sein? Die stellen Fragen, sind vielleicht übel gelaunt – nachvollziehbar, denn an eine Hotline wendet man sich zu meist mit Problemen. Da ist es doch viel einfacher, die Kunden in einem Chat mit künstlich generierten, aber oft wenig intelligenten Standardantworten abzuspeisen. So lange, bis sie entnervt aufgeben.

Und auch im Geschäftsleben sind Anrufe nur lästig. Vor allem, wenn sie einen im Homeoffice erreichen und beim Ausräumen der Spülmaschine oder dem Beladen der Waschmaschine stören. Erste Unternehmen ziehen Konsequenzen und gehen dazu über, Telefonleitungen abzuschalten. Die Pressestelle des Zigarettenherstellers Philip Morris ist auf diesem altmodischen Weg zumindest nicht mehr zu erreichen. Und leistet sich ein Unternehmen noch eine Telefonleitung, dann meist nur, um die Anrufer im Gespräch darum zu bitten, doch eine E-Mail zu schreiben.

Karrierefage auf FAZ.NET



An dieser Stelle finden Sie mit Ihrem Handy die aktuelle Folge unserer Ratgeber-Reihe „Die Karrierefage“. Diese Woche: Abgestempelt als Quotenfrau – wie gehe ich damit um?

„Zoom-Fatigue“ gibt es nicht mehr

Onlinemeetings sind ermüdend und führen zu Erschöpfung: Diese Erkenntnis galt während der Coronapandemie als gesichert. Hadar Neshor Shoshan von der Johannes-Gutenberg-Universität (JGU) in Mainz und Wilken Wehrt von der Universität Maastricht haben nun allerdings herausgefunden: Die sogenannte „Zoom-Fatigue“ gibt es nicht mehr. Zehn Tage lang haben die beiden Forscher 125 Probanden nach Besprechungen gefragt, ob diese in Präsenz oder online stattgefunden haben und wie erschöpft sie nach dem Termin waren. So sammelten sie Daten zu insgesamt 945 Meetings. Davon waren rund 62 Prozent Onlinebesprechungen, die übrigen fanden persönlich statt. Das überraschende Ergebnis: Eine Zoom-Fatigue konnten die Wissenschaftler nicht mehr nachweisen. Stattdessen waren Onlinetreffen für die Befragten sogar weniger anstrengend als solche in Präsenz, sofern sie weniger als 44 Minuten dauerten.

Doch wie kann es sein, dass die Zoom-Fatigue plötzlich verschwunden ist? In früheren Studien zu dem Phänomen hatten die Teilnehmer von Onlinemeetings laut Neshor Shoshan noch stark die Zeit vor der Pandemie im Kopf. „Onlinemeetings mussten sozusagen als Projektionsfläche herhalten, da sie eng mit dem Lockdown in Verbindung gebracht wurden: Die Menschen vermissten ihr altes Leben, ihre sozialen Kontakte und verloren den Spaß an der Arbeit“, sagt Neshor Shoshan. Mittlerweile hätten sich die Menschen aber an hybrides Arbeiten und Onlinibesprechungen gewöhnt. dust.