



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

# Repositionierung in der Krise



**N°48 März / April 2009**

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)

...den besonders glücklichen Lebens-  
abend schließen lassen, der es an-  
nichts fehlen lässt. Bei jüngeren  
Menschen könnte eine Arbeit abge-  
schlossen sein, so dass man deren  
Früchte ernten kann. Oft deutet es  
darauf hin, dass das Lebensschiff bald  
in ein ruhigeres Fahrwasser gelangt  
oder dass man sich keine Sorgen zu  
machen braucht, was morgen sein  
wird. (Siehe auch „Essen“.)

**ABENDKLEIDUNG** Wenn man sie  
selbst trägt, steht eine Zusammen-  
kunft bevor; man achte auf die Fä-  
der Kleidung, um...

...schließen, die auch das Gemüt an-  
sprechen.

**ABENTEURER** Er umschreibt, auch  
wenn es sich dabei um eine fremde  
Person handeln sollte, das Ich des  
Träumers und seine Neigung, mit  
dem persönlichen Glück recht gewagt  
umzugehen oder es in Liebe und Ehe  
mit der Moral nicht allzu genau zu  
nehmen.

**ABFALL** Wirft...

## *Gelassen bleiben in der Krise*

Ein Leitfaden für Ihr persönliches Krisenmanagement: In 12 Punkten erfahren Sie, wie Sie mit Hiobsbotschaften und Destabilisierung kompetent umgehen und auch in höchst schwierigen Momenten durch effektives Selbstmanagement einen kühlen Kopf bewahren – und dadurch Ihre Arbeitsfähigkeit behalten.

*Kerstin Wundram*

Dr. med., Ärztliche Psychotherapeutin, ist Coach und Prozessberaterin am ISCT. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Leadership Development, Changeprozesse und Persönlichkeitsentwicklung.

## Akzeptanz

Versuchen Sie die Krise und Ihre eigene Irritation bewusst wahrzunehmen. Vermeiden Sie, „es“ (den Stressor, die Krise) so schnell wie möglich loszuwerden, sondern lassen Sie die Belastungssituation mal eine Zeit lang zu und erkennen Sie an, was gerade ist: Was genau verunsichert Sie am meisten? Welche Emotionen sind dabei vorherrschend (Ärger, Hilflosigkeit, innere Unruhe, Angst)? Zu akzeptieren bedeutet nicht, dass „es“ Ihnen gefallen muss. Doch die Akzeptanz – das wertfreie *Gelten- und Zulassen* der Situation – ermöglicht Ihnen meiner Erfahrung nach eine neue Standortbestimmung.

## Autosuggestion

Kreisen Ihre Gedanken nur um *Krise und Versagen* („Es wird schief gehen! Das schaffe ich nie!“)? Sie sind ängstlich, reizbar und schlafen schlecht? Dann bewegen Sie sich in der negativen Denkspirale. Ein einfaches Mittel besteht darin, den Spieß umzudrehen: Wehren Sie sich! Schließlich gehören Ihre Gedanken Ihnen. Sie allein entscheiden, wie Sie Informationen interpretieren. Da Gefühle und Gedanken direkt zusammenhängen, stimulieren optimistische Gedanken („Das wäre ja gelacht. Das krieg ich hin! So schnell gebe ich nicht auf!“). Ihr Gehirn und Ihre Stimmung sind die Basis für Kraft und Kreativität.

## Bauchatmung (Zwerchfellatmung)

Stress aktiviert im Menschen das sympathische Nervensystem (Erhöhung von Puls, Blutdruck, Atemfrequenz, etc.). Im Alarmzustand atmen wir unrythmisch und oberflächlich. Mit der Bauchatmung können Sie Ihrer Stressreaktion entgegenwirken: Sitzen Sie aufrecht mit lockerer Kleidung. Atmen Sie bei geschlossenen Augen durch die Nase ruhig und bewusst ein und aus. Lassen Sie die Luft tief in den Bauch hinein und wieder vollständig *heraus* fließen (die Bauchdecke hebt/senkt sich; Brust/Schultern bleiben unbewegt). Atmen Sie langsam und pausieren Sie nach jeweils drei Atemphasen.

## Distanz

Um eine akute *innere Lähmung* oder Starre zu vermeiden (ähnlich der „Maus vor der Schlange“), können Sie sich auch von der Situation distanzieren: So bleiben Sie trotz einer Krise flexibel und können schnell reagieren. Gehen Sie dabei mehrere Schritte zurück – gedanklich oder auch physisch, indem Sie Ihren Stuhl, Ihr Zimmer oder das Gebäude verlassen – und schaffen Sie auf Ihre persönliche Art *Abstand vom Problem*. Betrachten Sie es von außen – mit klarem Blick. Gewinnen Sie durch mehr Raum für sich persönlich auch mehr Raum für Perspektiven, Zusammenhänge und Lösungsideen.

## Entspannung

Entspannungsübungen erhöhen Ihre Stressresistenz. Hier gilt: Übung macht den Meister! Um sich selbst eine wahre Verschnaufpause gönnen zu können und sich in Stresssituationen zu entspannen, braucht es Erfahrung. Finden Sie heraus, welche der vielen Methoden (Progressive Muskelrelaxation, Autogenes Training, Atementspannung, u.v.m.) Ihnen liegen. Üben Sie sooft wie möglich und Sie werden für die akute Krise gerüstet sein. Ein weiterer Pluspunkt liegt in der *Kunst der Entspannung*: durch Ihre äußere (körperliche) *Ruhe* können Sie eine innere (mentale) *Gelassenheit* erzeugen.

## Erfahrung

Vielleicht waren Sie schon einmal früher in einer Krisensituation wie diesmal oder kennen jemanden, der in Ihren Augen ein ähnliches Problem gut gemeistert hat? Durch frühere Erfahrungen besitzen Sie bereits ein großes Repertoire an Erfahrung. Gute Ideen von früher können u.U. etwas modifiziert auch heute sinnvoll sein. Welche Strategien waren bereits in der Vergangenheit hilfreich? Welche nicht (und sollten daher vermieden werden)? Was haben Sie bereits ausprobiert? Auf wen oder was können Sie nach wie vor vertrauen? Wie können Ihnen Ihre Erfahrung und Ihre Intuition dienen, um die Krise zu meistern?

## *Fokus: Chance und Zukunft*

Krisen erzeugen häufig das Gefühl einer Art Grenzerfahrung. Krisen durchbrechen die Alltagssituation und bringen Werte und Normen ins Wanken. Sie zwingen uns umzudenken, aus unserem bequemen Sessel aufzustehen ... und genau deshalb bergen sie auch stets Chancenpotenzial: Was wissen Sie heute, was Sie gestern noch nicht wussten? Für was ist „das alles hier“ eine Gelegenheit? Lenken Sie Ihren Fokus weg von der *Krise in der Vergangenheit* und konzentrieren Sie sich auf Themen in der Zukunft: Welche Chancen können sich durch oder nach der Krise für Sie persönlich ergeben?

## *Gefühle*

Gefühle werden in unserer Gesellschaft häufig als schlecht oder *gefährlich* interpretiert (v.a. am Arbeitsplatz). Wir sind jedoch ständig mit unseren eigenen emotionalen Reaktionen auf Informationen oder Personen konfrontiert. Was tun? Machen Sie sich bewusst: Emotionen können flüchtig sein, schwächer werden oder sich ganz verändern (wenn Sie z.B. „eine Nacht darüber schlafen...“). Durch die Wahrnehmung, Benennung und Anerkennung von Gefühlen oder Ängsten können diese *abkühlen*. Lassen Sie Ihren Emotionen etwas Platz und Sie werden leichter mit ihnen umgehen können.

## *Orientierung in der Krise*

Befinden wir uns in einer Extremsituation, so scheint eine erschütternde Information häufig diffus und allumfassend: „Je weniger Kontrolle, desto belastender das Ereignis.“ (Lazarus). In den wenigsten Fällen betrifft die Krise jedoch alle Bereiche zeitgleich. Orientieren Sie sich: Was klappt nach wie vor gut? Trennen Sie die *Krisenthemen* von den noch funktionierenden Bereichen und lösen Sie so die Komplexität der bedrohlichen Situation auf. Anschließend kann ein klarer Blick für das Wesentliche und Dringende entstehen: Ihre Aufmerksamkeit wird fokussiert und effizient.

## *Perspektivenwechsel*

„Nichts ist gefährlicher als eine Idee, wenn sie unsere einzige ist.“ (Chartier). Menschen sind häufig gefangen in ihrem eingeschränkten Blickfeld. Sie glauben (v.a. in einer Krise), ihre Betrachtungsweise wäre die einzig wahre. Erweitern Sie Ihren Horizont und nehmen Sie z.B. die *Vogelperspektive* ein (Wie sieht das große Gesamtbild aus? Wo gibt es Zusammenhänge, wo nicht?). Betrachten Sie Ihre Position von einem anderen Standort aus (Angenommen, Sie hätten viel mehr Zeit...?). Der Perspektiven-Mix schafft Freiraum für kreative neue Ideen in schwierigen Zeiten.

## *Sprache*

Die Sprache prägt uns Menschen und formt unsere Identität. Achten Sie in einer Krise besonders auf eine *lösungsorientierte Sprache*: sprechen Sie über die Krise in der Vergangenheitsform („Die Krise war ein Schock für uns alle!“) und achten Sie auf Ihren Tonfall (sprechen Sie niedergeschlagen und entmutigt?). Vermeiden Sie Verallgemeinerungen (z.B. „immer“, „nie“, „alles“, „keiner“, „jeder“, „man“) oder unauffällige Entwertungen, wie z.B. „ja, aber“. Sprechen Sie weniger von „entweder – oder“ und mehr von „sowohl – als – auch“.

## *Stress-Soforthilfe-Maßnahmen*

Einige Tipps zur akuten Stressreduktion (für eine kurzfristige Entlastung): Lassen Sie einige Minuten kaltes Wasser über Ihre Handgelenke laufen (zur Kühlung). Trinken Sie langsam ein großes Glas kaltes Wasser (zur Beruhigung und Anregung Ihres Denkvermögens). Führen Sie anstrengende, nervenaufreibende Telefonate im Stehen (für eine tiefe Atmung und angeregten Kreislauf). Seufzen Sie einige Male laut und deutlich. Und ... lächeln Sie bewusst, soviel Sie können! Allein durch die Bewegung der Mundwinkel und Gesichtsmuskulatur produziert Ihr Gehirn bereits Antistresshormone.



**FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN  
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)!

**LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.**

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:  
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**  
oder die Ausgabe No.\_\_\_\_ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Zeitschrift LO Lernende Organisation**

Schloss Schönbrunn, Finsterer Gang 64, A-1130 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77 49

[www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net) | [lo.order@isct.net](mailto:lo.order@isct.net)