

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Selbstmanagement

Immer mit der Ruhe!

Von Gudrun Happich

Operative Hyperaktivität frisst sich von oben nach unten durch alle Unternehmensbereiche. Das ist weder effektiv noch gesund. Und doch machen alle mit. Diese Tipps helfen, aus dem Hamsterrad auszusteigen.

"Ich brauche diese Unterlagen und zwar as soon as possible" - die 48-Jährige, seit 17 Jahren im Management eines Pharmakonzerns tätig, ist fassungslos, als sie mir im Coaching von dieser Mail berichtet. Natürlich erhält sie als Führungskraft täglich solche Anfragen. Aber in diesem Ton von einem Praktikanten?

Operative Hyperaktivität gepaart mit respektlosem Umgang gehört in den meisten Unternehmen zur Tagesordnung. Man hat gefälligst sofort zu reagieren und einen Termin frei zu haben. Der Druck, den Mitarbeiter selbst erfahren, geben sie sofort weiter. Zur Erwartungshaltung der anderen kommt der hohe Anspruch an sich selbst.

Auf Probleme folgt so hektisches Durcheinander, statt überlegtes, lösungsorientiertes Handeln. Für manchen scheint es befriedigend zu sein, wie ein Hurrikan zu agieren. Oft wollen solche Manager und Mitarbeiter mit ihrer Betriebsamkeit auch von strategischen Mängeln ablenken.

Besser oder effektiver macht sie uns jedenfalls nicht. Stattdessen passieren mehr Fehler. Immer mehr Menschen leiden zudem unter dem Dauerdruck und der fehlenden Wertschätzung. Diese "Kultur" hat - wen wundert es - auch schon die Praktikanten infiziert.

Die einzige Lösung: Machen Sie es anders! Wenn Sie mit der operativen Hektik, die an Sie herangetragen wird, innerlich anders umgehen, unterwandern Sie das zermürbende System von Druck und Gegendruck und bleiben leistungsfähig. Die besten Tipps, damit der Ausstieg gelingt:

1. Aktivieren Sie den **Parasympathikus, den so genannten "**Ruhenerve**"**

Aktivieren Sie in Drucksituationen den Teil Ihres vegetativen Nervensystems, der auf Ruhe

gepolt ist. Stehen Sie mit beiden Füßen einige Minuten fest auf dem Fußboden. Spüren Sie den Kontakt mit dem Boden. Atmen Sie dabei tief ein und aus. Sie kommen zur Ruhe und können so Druck und Ärger anders bewerten.

2. Nicht mit Gegendruck reagieren

Nehmen Sie Tempo raus, wenn Sie sich unter Druck gesetzt fühlen und reagieren Sie nicht sofort - sonst werden Sie Teil des Spiels. Agieren Sie stattdessen nach Ihren eigenen Regeln. Bleiben Sie dabei stets höflich. Zum Beispiel so: "Ich würde sehr gerne, doch meine Zeitkapazitäten lassen es jetzt im Moment nicht zu." Schlagen Sie dann einen konkreten Termin vor.

3. Einen Standpunkt entwickeln und dazu stehen

In schwierigeren Situationen sollten Sie sich Zeit zur Reflexion nehmen. Was will ich eigentlich wirklich? Was könnte das für Konsequenzen haben? Bin ich bereit diesen Preis im Ernstfall zu zahlen? Formulieren Sie Ihren Standpunkt freundlich, aber klar und konsequent!

Nutzen Sie das Tetralemma

4. Nutzen Sie das Tetralemma

In schwierigen Situationen gibt es mehr als "Ja" oder "Nein". Es gibt das [Tetralemma](#), sprich vier Wege: "Ja", "Nein", "sowohl als auch" und "weder noch". Suchen Sie die zwei anderen Varianten. Das macht den Kopf wieder frei(er) und hilft aus dem Sumpf heraus.

5. Pack die Verantwortung dorthin, wo sie hingehört

Jemand will etwas von Ihnen und drängt Sie. Machen Sie sich klar: Nicht Sie haben das Problem - sondern der andere!

6. Botenjunge oder auf Augenhöhe?

Wenn jemand Sie wie einen Botenjungen behandelt, treten Sie sofort auf die Bremse. Achten Sie in der Kommunikation stets auf Augenhöhe.

7. Auf Ausgleich achten

Agieren Sie nicht einseitig nach den eigenen Ansprüchen, sondern mit Respekt für die Bedürfnisse des Gegenübers. Geben und Nehmen sollten im Gleichgewicht stehen.

8. Den anderen zum Handeln bringen

Wenn jemand starken Druck ausübt, beauftragen Sie ihn mit einer Aufgabe, die er erledigen muss, bevor Sie aktiv werden. Oft kommt dann gar nichts mehr oder die Anfrage wird sehr viel qualifizierter.

Mit dieser "as relaxed as possible"-Strategie hat die Pharma-Managerin aus dem Eingangsbeispiel innerhalb weniger Monate deutlich bessere, respektvollere Arbeits-Beziehungen entwickelt und die starke Überforderung hinter sich gelassen. Andere Kollegen folgen bereits ihrem Beispiel.

Der sehr engagierte Praktikant übrigens ist auf ihre Empfehlung hin im Unternehmen übernommen worden: Er hatte in seiner E-Mail schließlich nur das imitiert, was ihm vorgelebt wurde. Wer will ihm daraus einen Vorwurf machen?

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Diskutieren Sie mit!

© Harvard Business Manager 2013

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)