

# Rechtzeitiges persönliches Krisenmanagement

**Crisis? What Crisis?** *Thomas R., ehemaliger Firmenchef eines mittelständischen Unternehmens, macht sich, nach einem Insolvenzantrag und dem Beantragen des Arbeitslosengeldes II (Hartz IV), Gedanken über seine Zukunft. Einst waren in seinem Unternehmen 57 Mitarbeiter beschäftigt.*



**Dipl.-Psych. Andreas Skulteti**  
(Gedächtnispsychologe)

Sein jahrelanger Fleiß und Einsatz im Rahmen der Firma scheint sich nicht gelohnt zu haben, jetzt versucht der 49-jährige sein geschäftliches Versagen zu verstehen und aufzuarbeiten.

„Zuerst lief alles ganz gut. Die ersten Hinweise, dass ich zuviel arbeitete, erhielt ich von mir damals nahestehenden Menschen, deren Worte ich aber kaum Bedeutung zumaß, denn wie sollten sie mein Arbeitspensum beurteilen können.“

Geschäftlich konnte ich mich voll einbringen und erwartete dies auch von meinen Mitarbeitern. Immer weniger Mitarbeiter teilten mir etwas mit, jeder hatte (zu großen?) Respekt vor mir und ich hielt mein Vorgehen damals für richtig. Ohne deren Informationen erfuhr ich nichts mehr über die Produktmeinungen unserer Kunden. So konnte ich betriebsexterne Informationen nicht nutzen und auf veränderte Kundenwünsche nicht eingehen. Das Wenige,

was man mir mitteilte, ignorierte ich, denn wenn einer wusste, wo es lang geht, dann war ich das. Ich hatte die Firma gegründet, wusste was zu tun war und wohin der Hase zu laufen hatte.

Ich begann am Mitarbeiterkarussell zu drehen und stellte fest, dass die neuen Mitarbeiter auch nicht besser waren. Ich glaubte nur noch von Dummköpfen umgeben zu sein. Natürlich fielen über die Zeit die Umsatzzahlen. Dies leuchtete mir ein, bei einer derartigen Besetzung. Mit Nachschulungen und Abendkursen versuchte ich den Unfähigsten weiterzuhelfen – aber ohne Erfolg. Ich versuchte es mit externen Vertrieblern – aber auch hier hatte ich Pech. Keiner brachte die erwartete Leistung.

Die Auftragszahlen gingen zurück, die Lohnkosten fraßen schließlich meine Firma auf. Ich machte meine Mitarbeiter für das Firmenversagen verantwortlich: schließlich hatten sie mit unseren Kunden zu tun. Die Mitarbeiter, die gingen, schienen kein großer Verlust, war doch schließlich ich – und so dachte ich damals im Stillen wirklich – von lauter Versagern umgeben. Dass meine Kompetenzträger fehlten, merkte ich erst dann, als die restlichen Mitarbeiter den Personalverlust nicht auffangen bzw. abdecken konnten.

Ich bemerkte zu spät, dass man Mitteilungen von Freunden und Mitarbeitern unterteilen kann in a) nörgeln und b) wissens- und kompetenzbezogen. Hätte ich die Fähigkeit besessen, auf Kompetenzträger zu hören, hätte ich schon zum Zeitpunkt der Firmengründung anders gehandelt. Nur, so stellte ich mir die Frage, warum konnte ich nicht (zu)hören? Warum merkte ich meine Selbstbezogenheit nicht? Warum konnte ich bei den ersten Anzeichen, dass etwas nicht funktioniert nicht reagieren? Ist es möglich, dass der Firmenuntergang nicht durch meine Mitarbeiter sondern durch meine Führung, mein Denken, meine Art und Weise zu handeln herbeigeführt wurde?

War ich eher der inkompetente Chef und hatte hervorragende Mitarbeiter ohne es zu

merken und diese vergrault? Wie hätte ich, wann, etwas anders tun müssen, um die Insolvenz abzuwehren?“

Der Gedächtnispsychologe und Mental Coach für Entscheider, Dipl.-Psych. Andreas Skulteti, kennt die verzweifelten Fragen oder die fortgesetzte Ignoranz von gescheiterten Unternehmern. Er geht davon aus, dass eine Firma gerettet werden kann, wenn die Krise des Managements rechtzeitig bemerkt werden kann und darf.

Eine Krise ist der Höhepunkt einer bereits lang andauernden gefährlichen Entwicklung. Die Entwicklungsschritte zur Krise sind teilweise so unauffällig, dass man sie nicht bemerkt (wie Isolation, Kommunikations- und Interaktionsstörung zwischen Firmenleitung und Mitarbeiter) und daher auf sie nicht reagiert. Meistens werden die Gründe auf andere, ungefährlichere Ursachen zurückgeführt (wie inkompetente Mitarbeiter, schlechte Rahmenbedingungen) und so falsch verstanden. Durch falsches Verstehen entsteht keine rettende Reaktion, die Krise kann sich ungestört entwickeln und ausbreiten.

Eine Krise ist eine Entscheidungssituation, in der gewohntes Verhalten spätestens verändert werden sollte. Der Wunsch, sich selbst zu ändern, setzt voraus, dass man wahrnimmt, in einer Krise zu sein. Diese Wahrnehmung kann man nicht immer ohne fremde Hilfe leisten – für das eigene Leben ist man häufig betriebsblind. Die Forderung sich rechtzeitig zu ändern, stößt in der Praxis auf Ablehnung. Zum Einen gibt es noch genügend Ausreden und zum Zweiten ist eine anstehende Veränderung schwierig, anstrengend und eine unerwünschte zusätzliche Belastung: Man weiß nicht genau, was man tun muss, um eine Krise abzuwenden. Zudem ist das Selbstbild des Managers, eine unfehlbare Kraft darstellen zu müssen, das größte Hemmnis für rechtzeitige Gefahrenabwehr des Betriebes.

Ein weiteres Hemmnis, rechtzeitig Veränderungen zur Betriebsrettung einzuleiten, besteht im Gedächtnis selbst. In jeder Sekunde unseres Lebens werden alle Situationen und unsere Handlungen in ihr samt unseren Gefühlen gespeichert. Trainieren wir einzelne Zustände oder Betriebsabläufe (Rituale) zwischen sechs und neun Monaten, bilden sich sogenannte Denkautomatismen. Denkautomatismen sind geniale Erfindungen unseres Gehirnes, so

kosten sie bei unserer täglichen Arbeit kaum Energie und helfen uns einen langen Tag durchzustehen. Diese Automatismen sind aber genau dann ein Problem, wenn wir bewusst anders denken wollen oder sollen als gewohnt: Wir kommen nicht mehr allzuweit über gewohnte Gedankengänge hinaus. Verändert sich eine betriebliche Situation, müssten wir normalerweise mitlernen, doch Menschen neigen im Allgemeinen dazu, externe Veränderungen so lange mit gewohnten Standards und Flickschusterei zu ignorieren, bis sie nicht mehr zu ignorieren sind: Die Krise ist nun für alle erlebbar. Was man sich nicht vorstellen kann, muss man eben erleben. Allerdings kann die Reaktionszeit durch die Krise so kurz sein, dass der Offenbarungseid und die Betriebsschließung nicht mehr abwendbar sind. Es ist daher wünschenswert, dass sich Entscheider ihrer Denkautomatismen bewusst werden und diese rechtzeitig, also weit vor der Entstehung einer betrieblichen Krise, wieder mit flexiblen Gedankengängen durch ein kognitives Training ergänzen. Das empfohlene kognitive Training heißt Operatoren-Training und kann als Kurztraining in Buchform oder als mehrjähriges Langtraining in Skriptform über [www.selectec.de](http://www.selectec.de) bestellt werden.

Das Buch Operatoren-Training; Band I: Blöcke (Erscheinungsjahr 2004, ISBN 3-00-014137-5, 312 Seiten, 24.90 Euro) trainiert das bildhafte Denken, erhöht die Intelligenz und ist für sechs Monate ein ausgezeichnetes Denktraining. Zudem kann es „betreut“ und „unbetreut“ durchgeführt werden und eignet sich daher auch für Schule, Ausbildung oder Studium. Das ausführliche und noch effektivere Operatoren-Training, welches als Mehr-Jahrestraining mit Leistungsvergleich angelegt ist und eine größere Aufgabenvielfalt beinhaltet, findet man unter [www.selectec.de](http://www.selectec.de).

Entscheider sind genau wie andere Menschen nicht vom sonstigen, meist privaten Erleben zu trennen. Gleich anderen Menschen sind sie gegenüber menschlichen Schicksalschlägen meist genauso ratlos. Der einzige Unterschied besteht darin, dass sie bei Nichtfunktionieren einen größeren Schaden herbeiführen können. Wie wirken sich beispielsweise Trennungen, Unfälle, Todesfälle oder das Gefühl des frisch verliebt seins auf innerbetriebliche Entscheidungen aus? Genau so, wie man sich Freunde suchen sollte, wenn es einem gut geht, sollte man sich einen Mental Coach ebenfalls in guten Zeiten auswählen, damit er sich in Krisenzeiten bewähren kann. Ziel ist es, die negativen Stimmungen von Schicksalschlägen zur Vermeidung von Automatismen schnell zu bearbeiten oder ihre Wirkung durch vorbereitende Maßnahmen zu mindern (Prophylaxe). Skulteti bietet seinen Kunden den sogenannten ‚Hausmeistervertrag‘ an: Mit einem geringen monatlichen Betrag wird eine

bestimmte Anzahl von Einzelsitzungen erworben. Die Stundenanzahl addiert sich über die Monate auf. So kann bei privaten Krisen sofort auf die Hilfe des Mental Coach zurückgegriffen werden.

Als Mental Coach besteht eine weitere Aufgabe darin, Führungskräfte über die normale Funktionsweise des Gedächtnisses aufzuklären und sie zur richtigen Nutzung anzuregen. Abweichende Nutzungen sollen erkannt und die Wirkung auf Betriebsabläufe sowie auf Krankheits- und Fehltage geprüft werden. Dies geschieht in Form eines zweitägigen Seminars, dem ‚Ganzkörpergedächtnistraining (GKGT) – wie Gedanken auf den Körper wirken.‘ Das GKGT wurde Mitte der 90er Jahre von Andreas Skulteti zur Gesundheitsprophylaxe entwickelt.

Durch das Seminar angeregt, werden in Einzelsitzungen aktuelle Denkautomatismen der Entscheider unter Zuhilfenahme geeigneter Computersoftware ermittelt und nachhaltig durch ein Denktraining flexibilisiert. Die individuellen Computerergebnisse werden durch Gespräche in den betrieblichen Ablauf eingepflegt. Durch die Reaktivierung vorhandener Gedächtnisressourcen verbessern sich die menschliche Wahrnehmung, die kognitive Repräsentation der betrieblichen Umwelt, die Informationsverarbeitung und daraus die Problemlösefähigkeit, die Ratio und in Folge die

Entscheidungspräzision und dank besserer Wissensnutzung die Kommunikation. Das Selbstbewusstsein nimmt zu, Zukunfts- oder Entscheidungsängste nehmen ab. Ziel des Mental Coachings ist die höhere Leistungsfähigkeit des Entscheiders, daraus folgend die Reduktion von Beanspruchung durch die betriebliche Belastung und das rechtzeitige Erkennen und Umschiffen von anstehenden menschlichen Krisen zum Wohle der Firma, der Angestellten und letztendlich für den Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen.

Neben seiner Tätigkeit als Mental Coach hält er betriebliche Vorträge, leitet Workshops und übernimmt Moderationen. Er ist im Rahmen verschiedener Berufsverbände Dozent für die psychologische Weiterbildung und leitet ein Fachteam zur kollegialen Supervision.

Das Firmenseminar ‚Ganzkörper-Gedächtnistraining – Wie Gedanken auf den Körper wirken‘ lehrt die Funktionsweise des Gedächtnisses. Ziel: Erhalt von psychischer Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

#### **Informationen:**

*Mental Coach Dipl.-Psych.*

*Andreas Skulteti*

*Im Mailand 58*

*44797 Bochum*

*(01 73) 2 90 36 61*

*[www.selectec.de](http://www.selectec.de), [info@selectec.de](mailto:info@selectec.de)*

## **FACHKRÄFTEBEDARF**

### **Familienfreundlichkeit für viele als Standortfaktor**

Manche Branchen sehen sich schon heute mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Wer qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden und halten will, muss auch Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie machen.

Das zählt schon zu den harten Wettbewerbsfaktoren. Doch kleinen Unternehmen fehlen häufig die finanziellen und personellen Ressourcen für die komplexe personalpolitische Aufgabe. Da auch die Zukunftsfähigkeit von Regionen davon abhängt, ob sie attraktive Arbeits- und Lebensräume bieten, kann die Bildung regionaler Netzwerke für Familienfreundlichkeit ein überzeugender Lösungsansatz sein.

In Thüringen sind in einem Modellprojekt regionale Netzwerke für mehr Familienfreundlichkeit angestoßen worden. Die Ergebnisse des Projekts sind veröffentlicht worden. Die Broschüre zeigt Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen für Unternehmen und regionale Netzwerke. Sie sind in vier Workshops entwickelt worden,

an denen Unternehmen, die kommunale Wirtschaftsverwaltung und die Arbeitsverwaltung beteiligt waren.

Familienfreundlichkeit steht im Zusammenhang mit Veränderungen der Arbeitswelt. Unternehmen können auf das Arbeitspotenzial von Frauen und Männern mit Familienverantwortung nicht mehr verzichten. Wenn sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, sind sie wirtschaftlich erfolgreicher.

Sie binden ihre Fachkräfte und erschließen sich größere Innovationspotenziale, sie sichern ihre Investitionen in die Qualifizierung, sparen durch niedrigere Fehlzeiten und profitieren von einem besseren Image. Eine ausgewogene Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen insgesamt bei. Das Modellprojekt hat das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft mit dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft durchgeführt.