

Resilienzfördernde Führung Monika Auer-Furrer

*„Mit gutem Beispiel vorangehen ist nicht das Wichtigste,
wenn man andere beeinflussen will – es ist das Einzige.“*

Albert Schweitzer

Ihre Wunschmitarbeitenden?

Stellen Sie sich vor, Sie sind eine Führungskraft.
Wie würden Sie sich Ihre Mitarbeitenden wünschen?
Oder haben Sie einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte? Was denken Sie, wie seine oder ihre Wunschvorstellung von Mitarbeitenden aussieht?
Vielleicht ungefähr folgendermassen:

Meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ...

- sind motiviert und dem Unternehmen loyal.
- übernehmen Verantwortung.
- denken in Varianten und entwickeln Lösungsalternativen.
- verarbeiten Informationen effektiv und effizient.
- sind entschlosskräftig, zielstrebig und realistisch optimistisch.
- denken ganzheitlich vernetzt und über Grenzen hinaus.
- besitzen Improvisationsfähigkeiten.
- anerkennen die Notwendigkeit von Veränderungen, was einen erfolgreichen Umgang damit ermöglicht.
- sehen Enttäuschungen und Rückschläge als Lernphasen an und schöpfen daraus Kraft.

Es würde mich nicht überraschen, wenn die jeweiligen Wunschvorstellungen der obenstehenden Liste ziemlich nahe kommen. Hier beschrieben sind die Eigenschaften und Verhaltensweisen von resilienten Mitarbeitenden. Um möglichst viele resiliente Angestellte bei sich zu beschäftigen, ist es natürlich sinnvoll, diese Aspekte schon bei der Rekrutierung zu beachten. Eine wichtige Rolle spielt aber auch die tägliche Arbeitsumgebung, allem voran die Führungskräfte, die einen grossen Einfluss auf die Resilienzbildung ihrer Mitarbeitenden haben.

Resilienzfördernde Führung

Nachfolgend sind die sechs Punkte beschrieben, die es für eine resilienzfördernde Führung zu beachten gilt.

1. Akzeptanz der gegenwärtigen Realität

Gute Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, Realität zu erkennen und zu akzeptieren. Sie haben eine relativ nüchterne Art, die sie umgebende Realität genau zu betrachten, und sind bereit, auch Unangenehmes wahrzunehmen, ohne es zu verleugnen oder übersteuern zu wollen. Sie hinterfragen Routinen und Prozesse kontinuierlich und überprüfen diese auf Risiken und Potentiale, wobei sie offen sind, auch Selbstverständliches in Frage zu stellen. Diese sehr realistische, fast vorsichtige Sicht auf die Gegenwart, auf das eigene organisationale Funktionieren und auf die Umwelten ermöglicht es einerseits die eigenen Stärken zu kennen, aber auch ein klares Bild von Schwächen und Risiken zu bekommen.

2. Ziele und positive Zukunftserwartung

Beim Blick auf die Zukunft dagegen ist Optimismus gefragt. In komplexen Situationen hilft durchaus eine leichte Tendenz zur Selbstüberschätzung, um Risiken überhaupt auf sich zu nehmen und Neues zu wagen.

Bei der Planung der Zukunft geht es darum klare, umsetzbare Ziele zu definieren, welche Stabilität und Orientie-

rung bieten. Die positive Zukunftserwartung wird aber vor allem über die Vision transportiert. Inspirierende Führungskräfte sind in der Lage, Zukunftsvisionen zu kommunizieren und durch Beteiligung das Engagement sowie die Motivation der Mitarbeitenden zu wecken.

3. Solide Entscheidungen

Entscheiden ist ein bedeutender Aspekt der Führungsarbeit. Um solide Entscheidungen fällen zu können, ist es wichtig, das nötige Wissen und die Grundlagen für die Entscheidung zur Verfügung zu haben. Entscheidungskompetenz gehört deshalb – wann immer möglich – an den Ort des grössten Wissens, indem Experten konsultiert oder Entscheidungskompetenzen delegiert werden.

Eine direkte und persönliche Kommunikation sowie ein hohes Mass an Vertrauen und Offenheit für kontroverse Diskussionen fördert Lösungsfindung und gute Entscheidungen. Es sollte deshalb ein offenes Klima herrschen, bei dem Widersprüche und Spannungen willkommen sind und Informationen schnell und flexibel weitergegeben werden.

4. Starke und glaubwürdige Kommunikation

Starke und glaubwürdige Kommunikation beinhaltet neben persönlichen, kraftvollen und glaubwürdigen Botschaften auch ein überzeugendes Auftreten. Dieses profitiert von einer kraftvollen Körperhaltung und einer klaren Stimme, weshalb solche „äusserlichen“ Aspekte nicht ganz ausser Acht gelassen werden sollten.

Entscheidend ist aber vor allem eine gefestigte innere Haltung und der Glaube an die eigene Handlungsfähigkeit, welche auch in schwierigen und herausfordernden Situationen nicht verloren geht oder sehr schnell wieder erlangt wird. Solches Kommunikationsverhalten ist geprägt von starken Werten und Wertschätzung und hilft so, Vertrauen und Respekt aufzubauen.

5. Einbindung von Mitarbeitenden

Einbindung von Mitarbeitenden erfolgt einerseits über

Inhalte. Gerade in turbulenten Zeiten ist es entscheidend zu wissen, was zu tun ist – aber auch warum. Resilienz-fördernde Führung ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Bedeutung für die Unternehmung zu kennen und klar zu sehen, welchen Beitrag sie für die Unternehmensziele leisten. Aber auch auf emotionaler Ebene ist die Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken und Wertegemeinschaften für Menschen wichtig. Menschlicher Zusammenhalt kann dem Einzelnen helfen über sich hinauszuwachsen. Geteilte Erfahrung – das können erfreuliche Erlebnisse sein, aber auch schwierige Zeiten, die gemeinsam durchlitten werden – schweissen zusammen und schaffen Identifikation.

6. Umgang mit Erfolg und Misserfolg

Um die Motivation aufrecht zu erhalten ist das Belohnen von Erfolgen bedeutsam. Gemeinsame Erfolge sollten auf jeden Fall gefeiert werden, da dadurch auch der Zusammenhalt gefördert wird.

Fehler und Misserfolge können als Möglichkeit genutzt werden sich weiterzuentwickeln. Um lernen zu können interessiert weniger, wer Schuld hat, sondern viel mehr, wie es zu einem Misserfolg kam. Damit die Angst Fehler zu machen nicht überhandnimmt, ist es durchaus angebracht, Versuche und Teilerfolge anzuerkennen und den Mut etwas ausprobiert zu haben zu belohnen. Eine solche Kultur des positiven Scheiterns regt zu innovativem Denken und kreativem Handeln an und fördert die Flexibilität und Innovationsfähigkeit.

Resiliente Führungskräfte

Eine erfolgreiche Führungskraft braucht selber ein gewisses Mass an Resilienz – einerseits um den Anforderungen in der Führung gerecht zu werden, andererseits um einen resilienzfördernden Führungsstil pflegen zu können und so die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden generell und vor allem in Krisensituationen zu fördern.

In ihrem Artikel „Crucibles of Leadership“ kommen Bennis und Thomas zu dem Schluss, dass viele der Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die die Resilienz eines Menschen ausmachen, ihn auch zu einem grossartigen Leader werden lassen: *“... to find opportunity where others might find only despair. This is the stuff of true leadership.”*

Quellen

- 1 Bennis, W.G. / Thomas, R.J.: Crucibles of Leadership, in Harvard Business Review on Building Personal and Organisational Resilience, 2003, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- 2 Moritz, S.: Resilienz – Erfolgsfaktor der Zukunft?, 2011, VDM Verlag, Saarbrücken.
- 3 Rampe, M.: Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke, 2004, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
- 4 Vlahovic, L.: Die Bedeutung der Resilienz im Change Management, in PersonalEntwickeln, 145. Erg.-Lfg., Dezember 2010, Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst.