

SCHWERPUNKT MITARBEITERORIENTIERUNG

RESILIENTE FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN RESILIENTE ORGANISATIONEN

von Nicole Detambel

Resilienz steht für die Fähigkeit von Individuen und auch Systemen, herausfordernde Situationen erfolgreich zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen. Das bedeutet: Resilienz gibt es nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der kollektiven Ebene, also in Unternehmen, Bereichen und Abteilungen.

Resilienz ist ein aktuelles Thema in Organisationen. Die Fähigkeit, auch schwierigen, herausfordernden Situationen begegnen zu können, war natürlich schon immer wichtig für Führungskräfte. Diese Situationen gibt es durch die schnelleren und komplexeren Veränderungen in Organisationen jetzt häufiger, sie sind beinahe schon Alltag geworden. Damit ist es für Führungskräfte wichtig, etwas für ihre Resilienz zu tun, also die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen zu stärken.

BGM nur die halbe Miete

Dazu kann die Führungskraft einerseits auf Maßnahmen des BGM (betriebliches Gesundheitsmanagement) zurückgreifen: Ernährungsberatung, Bewegungs- und Entspannungsprogramme, Raucherentwöhnung und vieles mehr. Das ist aber nur die halbe Miete. Denn all dies wirkt auf der Ebene der Stressbewältigung beziehungsweise setzt bei ungesunden Bewältigungsmechanismen an. Belastung entsteht jedoch durch negative Bewertungen, Glaubenssätze, Ansprüche und im sozialen Umfeld, also im Kontext mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden. Seminare zu Resilienz gehen einen Schritt weiter: Man kommt eigenen Ansprüchen auf die Schliche und lernt Achtsamkeitstechniken kennen. Beides hilft, in Belastungssituationen nicht gleich in den Notfallmodus „fight, flight or freeze“ zu verfallen.

An der Unternehmenskultur arbeiten

Der Umgang miteinander kann nicht alleine, sondern in Organisationen nur gemeinsam bearbeitet werden. Das ist Arbeit an der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur, die impliziten Regeln und Gepflogenheiten, können Fluch oder Segen sein. Einerseits hilft die Kultur, mit Belastungen im Arbeitsalltag oder mit Krisen umzugehen. Andererseits kann die Unternehmenskultur auch ein Faktor sein, der

zusätzlich zehrt. Besteht eine ausgeprägte Misstrauenskultur, erschwert dies die Führung in turbulenten Zeiten zusätzlich. Das gilt sowohl für die Mitarbeiterführung, wenn das Team den Veränderungen, die die Führungskraft umsetzen soll, misstrauisch und kritisch gegenübersteht. Gleichzeitig gilt es in der Selbstführung: Die Führungskraft, die in einem von Misstrauen und Unsicherheit geprägten Klima arbeitet, bei dem morgen die Entscheidungen oder gar die eigene Rolle in Frage gestellt werden können, fühlt sich früher oder später in einer ohnmächtigen Position.

Was für die persönliche Resilienz gilt, lässt sich auch auf Organisationen übertragen.

1. Verhaltensmuster verstehen und weiterentwickeln

Kollektives Verhalten prägt die Unternehmenskultur. Dieses Verhalten ist nur zum Teil bewusst, kann aber im Dialog reflektiert und auf den Prüfstand gestellt werden. Wie ist unser Umgang mit Fehlern, wie der mit Konflikten? Liegen die gefundenen Regeln auf dem Tisch, ist es wichtig, sie nicht gänzlich in Frage zu stellen, sondern zu würdigen und anzuerkennen, dass sie einmal aus guten Gründen entstanden sind. Dabei entsteht auch die Erkenntnis, welche Aspekte dieser Verhaltensmuster heute nicht mehr hilfreich sind und in welche Richtung das Team sie weiterentwickeln will.

2. Achtsamkeit: Frühwarnsignale wahrnehmen

Achtsamkeit führt dazu, dass die Führungskraft mitbekommt, wenn sie an ihre Grenzen kommt. Dann erkennt sie, wenn sie z. B. ins Reagieren verfällt, statt zu agieren, und was ihre individuellen Frühwarnsignale der Überlastung sind. Das gilt auch für Organisationen und Gruppen. Ein Team oder Bereich kann für sich identifizieren, was Anzeichen sind, dass man miteinander nicht mehr aus der Komfortzone agiert, sondern aus einem Stress-Automatismus: Es entsteht zunehmend eine gereizte Stimmung, Menschen geraten in Clinch miteinander. Statt dies als unvermeidbar hinzunehmen, kann das Team es auch besprechen.

3. Selbstannahme und Akzeptanz

Selbstannahme meint, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und



Nicole Detambel

damit angemessen umzugehen nach dem Motto „nobody is perfect“. Ein resilientes Team sieht sich selbst als entwicklungsfähig und agiert entsprechend. Eine Haltung von „lass uns daran arbeiten“ entsteht. Das setzt Energien für die Weiterentwicklung frei. Das Hadern mit den eigenen Unzulänglichkeiten führt dazu, dass viel Aufmerksamkeit in die Defizite fließt. Es ist wichtig, dass die Auseinandersetzung mit Veränderungen nicht im Trauern um Vergangenes und im Abschiednehmen stecken bleibt. Dies sind wichtige Phasen der Bewältigung von Veränderungen. Akzeptanz heißt aber anzunehmen, was Fakt ist, und den Fokus vom „nicht-haben-Wollen“ auf „wie-gehen-wir-damit-um“ zu lenken.

4. Selbstwirksamkeit erleben

Für Individuen wie für Organisationen gilt: Das reflektierte Erleben der eigenen Selbstwirksamkeit stärkt die Resilienz. Es setzt der Ohnmacht etwas Wirksames entgegen. In Veränderungen entsteht häufig ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Wichtig ist, gemeinsam die Handlungsmöglichkeiten und den Gestaltungsspielraum des Teams zu finden. Das erfordert von der Führungskraft ein behutsames Vorgehen, da im ersten Schock oft der Blick dafür verengt ist.

Möchte ein Team seine Resilienz stärken und an diesen vier Faktoren arbeiten, sollte es sich für den Einstieg in das Thema und eine Bestandsaufnahme mindestens einen Tag Zeit nehmen. —

Nicole Detambel ist Beraterin und Trainerin bei Comteam, einem Beratungsunternehmen für nachhaltig wirksame Veränderungsarbeit auf persönlicher und auf Unternehmensebene. Sie begleitet Veränderungsprozesse in Organisationen und ist Spezialistin für die Themenfelder Unternehmenskultur und Resilienz.