



Erich R. Unkrig

RESILIENZFÖRDERNDE FÜHRUNG

Faktoren & Handlungsmöglichkeiten

Inspirations by ILOS - Juli 2023

Eine die Resilienz fördernde Führung setzt voraus, dass die Führungskraft selbst resilient ist. Eine so befähigte Persönlichkeit betrachtet Misserfolge als vorübergehende Rückschläge, von denen sie sich schnell erholen kann. Sie hat eine grundsätzlich positive Einstellung sowohl zu Situationen als auch zu Menschen sowie ein starkes Gespür für Chancen und Handlungsoptionen in schwierigen Kontexten und Zeiten. Eine solche Person findet in der von ständigen Veränderungen bestimmten VUKA-Welt Wege, sich mit dem Blick nach vorne zu orientieren und zu bewegen und vermeidet es, im Status quo zu verharren.

Vielschichtige Faktoren – teils mit Bezug auf Resilienzfaktoren, teils ohne einen expliziten Bezug – sollen positiv auf das „Belohnungszentrum“ der Mitarbeitenden wirken. So sehen es beispielsweise Vertreter wie bspw. Gerald Hüther oder Karsten Drath einer „resilience-boosting“ Führung. Diese Faktoren sind:

- **Zugehörigkeit und Verbundenheit**

Sich aufrichtig für Mitarbeitende interessieren und sie als Person wertschätzen

Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen(lernen) und akzeptieren

Bei wichtigen Entscheidungen die Meinung von Mitarbeitenden erfragen, auch dann, wenn die Führungskraft die endgültige Entscheidung trifft

Angemessener Umgang mit Emotionen

Interesse für die Situation der Mitarbeitenden zeigen

- **Wachstum und Entwicklung**

Aktive Förderung der langfristigen persönlichen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeitenden

Regelmäßiges, entwicklungsorientiertes und ehrliches Feedback (Lob und Kritik)

Eingehen kalkulierter Risiken, um die Mitarbeitenden bei der Entwicklung höherwertiger Fähigkeiten zu fördern (= herausfordernde Aufgaben in Kombination mit unterstützendem Mentoring)

- **Selbstwert und Entwicklung**

Verbindliches Auftreten und verständliche, fakten- und entwicklungs-orientierte Äußerung von Kritik

Ungerechtigkeiten so gering wie möglich halten und – wenn nötig – die Verantwortung dafür übernehmen

Wertschätzendes Feedback und ehrlich gemeinten Dank für gezeigtes Commitment und den geleisteten (Erfolgs-)Beitrag geben

- **Orientierung und Kontrolle**

Mitarbeitenden relevante Informationen in geeigneter Weise zugänglich machen

Organisatorische Rahmenbedingungen transparent machen und frühzeitig und klar auf die Erwartungen der Mitarbeitenden eingehen

Vorhersehbare und nachvollziehbare Entscheidungen treffen, die sich erkennbar an einem roten Faden orientieren

Ein transparenter und fairer Umgang mit Informationen sowie die Pflege eines offenen Dialogs mit den Mitarbeitenden

- **Autonomie und Selbstwirksamkeit**

Möglichkeiten bieten, die unterschiedlichsten Fertigkeiten sinnvoll und zielgerichtet einbringen und integrieren zu können

Vertrauen in die eigenen Kräfte, Fähigkeiten und Kompetenzen vermitteln

Delegation größerer Verantwortungsbereiche (nicht nur isolierte Aufgaben) gepaart mit der Formulierung eindeutiger Erwartungen sowie Unterstützung und Feedback

Nutzung von Delegation auch als Entwicklungsoption der Mitarbeitenden und nicht nur zur Lösung von Problemen

- **Fairness und Angemessenheit**

Situative Führung angepasst an die Persönlichkeit, Kompetenzen, Erfahrungen und Motivation der Mitarbeitenden

Mitarbeitenden die Gelegenheit geben, sich das Vertrauen der Führungskraft zu verdienen

Ermutigung und Ansporn geben, damit Probleme selbstständig strukturiert und bewältigt werden

fares oder angemessenes Verhalten gegenüber jedem/r Mitarbeitenden

- **Befriedigung der Grundbedürfnisse**

Leistungsorientierte, nachvollziehbare und faire Vergütung sowie Förderung

(Manager-)Gehälter, die sich am Branchendurchschnitt orientieren und insbesondere den Führungskräften einen fairen Anteil an Chancen und Risiken ermöglichen

Auf Mitarbeitende bezogene Entscheidungen in möglichst transparenter, verständlicher und offener Weise kommunizieren und dabei eine offene Diskussion anstreben sowie ein angemessener Umgang mit ausgelösten Emotionen

Faires oder angemessenes Verhalten gegenüber jedem/r Mitarbeitenden

Einige Studien (wie die von Denis Murlane oder von Marus Zenger und KollegInnen) weisen konkreter auf Resilienzfaktoren als Merkmale erfolgreicher Führung hin. So zeigt beispielsweise die Bewertung der Gesamteffektivität aus 360-Grad-Feedbacks, dass Führungskräfte, denen ein hoher Grad an Resilienz zugesprochen wird, auch als die effektivsten angesehen werden. Kernaussagen zu solchen Führungspersönlichkeiten sind insbesondere

- Sie handelten schnell und agieren unabhängig.
- Sie waren deutlich reaktiver als nachdenklich.
- Sie konzentrierten sich mehr auf Taten als auf Beziehungen.
- Sie waren bereit, kalkulierte Risiken einzugehen und Entscheidungen schnell zu treffen.
- Sie bezogen andere ein und nahmen sie mit.

Der Vergleich der Führungskräfte mit den höchsten Resilienzwerten mit denjenigen, denen die niedrigsten Werte attestiert werden, benennt sechs Faktoren, die einen signifikanten Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen ausmachen:

- **Kraftvolle Kommunikation**

Menschen neigen dazu, alleine zu handeln und andere nicht darüber zu informieren, was sie vorhaben oder was sie tun. Eine resiliente Führungspersönlichkeit ist effektiv darin, Informationen über Absichten und/oder Aktivitäten mit anderen zu teilen beziehungsweise für das Umfeld relevante Informationen weiterzugeben. Darüber hinaus ist sie in der Lage, durch effektive Kommunikation Mitarbeitenden zu helfen, eine neue Strategie oder Ausrichtung sowie Veränderungen und Erwartungen zu verstehen.

- **Lernfähigkeit**

Resiliente Führungspersönlichkeiten sind nicht nur offen für Feedback, sondern erfragen dieses aktiv von anderen, insbesondere von ihren Mitarbeitenden. Sie reflektieren dieses Feedback und nutzen es für Verbesserungen, weil sie das Bedürfnis haben, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten kontinuierlich zu verbessern. Dieser Reflexions- und Lernprozess fällt Menschen mit zunehmendem Alter immer schwerer. Ein Merkmal der resilienten Führungspersönlichkeit ist jedoch, dass diese während ihrer gesamten Karriere aktiv Feedback nachfragt und einfordert – und daraus lernt.

- **Vertrauen**

Resiliente Führung heißt, andere auch jenseits von Schönwetterzeiten mitnehmen zu können. Indem sie Vertrauen aufbaut und offen für andere Sichtweisen und Diversität ist, baut die resiliente Führungspersönlichkeit über positive Beziehungen starke Menschen und ein starkes Team auf. Denn als Einzelperson kann sie zwar in der Lage sein, eine drastische Änderung vorzunehmen, aber es erfordert eben diese positiven Beziehungen, um die Mitarbeitenden dazu zu motivieren, die Veränderung zu unterstützen.

- **Mut zu Veränderungen**

Viele Menschen finden es einfach, im Gelernten, Geübten und Bewährten zu verharren und die Arbeit ohne große Veränderungen fort-zuführen. Das funktionierte früher in vielen Bereichen, aber heute – in der VUKA-Welt – ist das nicht mehr möglich. Die resiliente Führungspersönlichkeit scheut sich nicht davor, Veränderungen aktiv zu begegnen, situativ passende Entscheidung zu treffen sowie Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Dazu gehört, neue Ideen auszuprobieren und dabei ggfs. auch kalkuliert Risiken einzugehen.

- **Wille, Führung zu übernehmen**

Die resiliente Führungspersönlichkeit ist bereit, sich selbst zu verändern. Sie übernimmt dabei die Führung, um sicherzustellen, dass sich das Umfeld auch ändern wird. Sie selbst nimmt Veränderungen an und ermutigt auch andere, sich zu verändern. Dies erfordert Mut und eine Vision, wohin sich das Unternehmen wie auch der eigene Verantwortungsbereich entwickeln wird.

- **Entscheidungsfreude**

Entscheidungen zu treffen ist immer schwierig, weil im VUKA-Kontext niemand alle Daten hat oder alle Eventualitäten versteht. Allerdings werden ohne eine Entscheidung auch keine Schritte nach vorne gemacht. Die resiliente Führungspersönlichkeit ist in der Lage, Entscheidungen zu treffen und so Fortschritte anzustoßen und zu erzielen. Wenn sie eine unpassende Entscheidung trifft, ist eine solche Persönlichkeit bereit und schnell darin, die Entscheidung zu revidieren und eine andere zu treffen, um sich und den Verantwortungsbereich in eine andere Richtung zu bewegen. Solche Wendungen vollzieht sie ohne Selbstzweifel, und sie macht diese Änderung dem Umfeld transparent.

Diese Eigenschaften wirken sich auch positiv auf die Geführten aus. Studien belegen, dass Menschen kreativer sind und eine bessere Performance zeigen, wenn sie sich in einem gesunden psychosozialen Arbeitsumfeld bewegen. Kevin Lowe und Kollegen bestätigen in ihrer Meta-Analyse von 57 Studien, dass die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein Gefühl von mentalem Empowerment erzeugt und dass eine unterstützende Führung zur Effizienz und Effektivität in der Arbeit beiträgt.

Es ist eine Binsenweisheit, dass die Führungskraft nur so stark ist wie ihr Team. Selbstverständlich muss die Aufrechterhaltung der Effizienz des Teams ein ständiges Bestreben sein. Das Ziel von Führungsinterventionen ist es, die Resilienz bei den Geführten peu à peu zu entwickeln und zu stärken. Solche Aktivitäten beziehen sich vor allem auf

- die Verbesserung der kollektiven Effektivität,
- die Steigerung des individuellen als auch kollektiven Selbstbewusstseins,
- die Förderung von gegenseitigem Respekt und Achtsamkeit.

Strategien und Handlungsoptionen zur Verbesserung der kollektiven Effektivität sind unter anderem:

- Erfolge der Mitarbeitenden anerkennen
- Schaffung von Transparenz über die Erwartungen an die Arbeitsqualität
- Schaffung eines Klimas von Offenheit und Vertrauen, um Hindernisse zu erkennen und zu überwinden
- Konzentration auf Lösungen und Strategien, die zur Überwindung von Hindernissen hilfreich oder zwingend erforderlich sind
- Reflexion über den Umgang mit stressigen Situationen in der Vergangenheit und das Ziehen von Folgerungen, um Strategien für die Zukunft zu entwickeln
- Nutzung der Erfahrungen der Vergangenheit, um ein Bewusstsein für individuelle und kollektive Bewältigungsstrategien zu entwickeln

Das Bekenntnis aller Führungsebenen zu einer respektvollen Kultur und zu konzertierten Aktivitäten ist ein motivierender Faktor, der top-down sichtbar und erlebbar sein muss. Bei fehlender Unterstützung durch das Management oder bei unterschiedlichem Engagement der verschiedenen Führungsebenen in entsprechende Leitlinien oder Initiativen fühlen sich Mitarbeitende wenig motiviert, sich zu engagieren. Mit der Konsequenz, dass das damit einhergehende Gefühl von Unsicherheit sowie unausgesprochene Zweifel zu einem hohen Maß an individuellen Stress und zu Störungen in der Zusammenarbeit führen.

Strategien und Handlungsoptionen zur Förderung von gegenseitigem Respekt und Achtsamkeit sind unter anderem

- die Entwicklung von individuellen und kollektiven Fähigkeiten, um gezielt und aktiv aufeinander zu reagieren und sich gegenseitig anzuerkennen
- der Aufbau von Resilienz durch das gemeinsame Gefühl, etwas bewegen zu können
- die konstruktive und unvoreingenommene Reflexion über Situationen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz
- die Offenlegung und Würdigung von Stärken, die Einzelne in das Team einbringen
- die Schaffung von Gelegenheiten für Einzelne, auf positive Beiträge hinzuweisen, die sie geleistet haben und die möglicherweise noch nicht (an-)erkannt wurden

Führungskräfte, die ihre eigene Performanz überbewerten, zeigen ein niedriges Niveau an Wertschätzung gegenüber anderen, an mentaler Fitness und an Selbstsicherheit. Im Gegensatz dazu weisen Führungskräfte, die ihre eigene Leistung unterbewerten, die höchsten Niveaus bei Burnout-Symptomen auf und betonen die Wichtigkeit von Selbsterkenntnis (= genaues Bewerten von sich selbst) in Bezug auf individuelle und Gruppenergebnisse. Strategien und Handlungsoptionen zur Verbesserung des Selbstbewusstseins sind unter anderem

- die Reflexion über die Interaktionsstile unter Stress, um effektiveres Verhalten zu entwickeln
- die Formulierung von Messgrößen zur Definition von Zielerreichungs-graden und entsprechend wirksamen Verhaltensweisen

- die Schaffung von Authentizität sowie Stimmigkeit zwischen dem äußeren Verhalten und der Absicht einer Interaktion
- das Bewusstsein für das Schaffen, was Veränderungen im Menschen auslösen (können)

Die Förderung eines unterstützenden Klimas und die Entwicklung von beziehungsorientierten Führungsstilen sollten in das Leitbild für resiliente Führung integriert sein. Strategien und Handlungsoptionen zur Schaffung von Bewusstsein durch wirksame Emotionen auf Verhalten sowie über den Umgang mit emotionalen (Re-)Aktionen anderer sind unter anderem

- die Offenlegung und Reflexion, was eine emotionale Reaktion mitteilt und bewirkt
- das Verständnis für emotionale Auslöser und deren Wirkung in verschiedenen Situationen und Kontexten schaffen
- Ärger konstruktiv zum Thema machen, um die Folgen und für ähnliche künftige Fälle präventiv die auslösenden Faktoren zu minimieren
- die Reduktion der Sorge um die Arbeitsinhalte und -umfänge durch Identifikation und Ansprechen effektiver Problemlösungen
- die Identifikation und Minimierung der Faktoren, die eine optimale Entscheidungsfindung beeinträchtigen (können)

Ein die Resilienz förderndes Führungsverhalten (in einer Studie von Heike Bruch und Sandra Kowalevski kurz als „gesunde Führung“ oder auch „gesunde Performancekultur“ bezeichnet) wirkt sich zudem erheblich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus. Die Studie nennt neun Aspekte, die eine resilienzfördernde Führung(-kultur) entwickeln und gestalten kann und unterstreicht die bisherigen Ausführungen:

- **Promotion und Vorbild**

Obere Führungskräfte sind interne Trendsetter, die in ihrer Rolle eine „gesunde Performancekultur“ anstoßen, fördern und festigen.

- **Selbstführung**

Führungskräfte sollen sich zunächst selbst führen. Damit schaffen sie Vertrauen und sind authentisch in ihrem Führungsverhalten.

- **Ganzheitliches Gesundheitsmanagement**

Die verschiedenen Maßnahmen zur Förderung mentaler und körperlicher Fitness entfalten eine größere Wirkung, wenn sie miteinander verzahnt und spezifisch auf das Unternehmen, seine Kultur und Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

- **Freiheit mit „Auffangnetz“**

Mitarbeitende, denen ein großer Handlungsspielraum gewährt wird, schaffen es eher als andere, positiv mit ihren Ressourcen und also auch ihrer Gesundheit umzugehen. Gleichzeitig sollten Führungskräfte präsent sein, wenn Unterstützung gefragt ist.

- **Sinn der Arbeit**

In hoch spezialisierten Unternehmen können Mitarbeitende ihre Aufgaben oft nur wenig mit dem Endprodukt in Verbindung bringen, mit der Konsequenz, dass die Motivation sinkt. Führungskräfte sollen deshalb die Vision und die Ziele des Unternehmens klar kommunizieren und den Mitarbeitenden ihren Beitrag dazu verdeutlichen.

- **Wertschätzung**

Für das mentale und soziale Wohlergehen sind Anerkennung und Wertschätzung bedeutsam, was über das Loben für sehr guten Leistungen hinausgeht. Eine Kultur der Wertschätzung hat einen die Gesundheit und die Resilienz fördernden Effekt.

- **Fordern und fördern**

Führungskräfte sollen darauf achten, Aufgaben so zu verteilen, dass die Ressourcen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit dem Anspruchsniveau und Erwartungen in Einklang stehen. Eine Schlüsselrolle hierbei spielen die wahrgenommenen Entwicklungsperspektiven.

- **Verantwortung für die eigene Gesundheit**

Mitarbeitende neigen dazu, die Förderung ihrer mentalen Fitness und Resilienz zur alleinigen Aufgabe der Führungskraft zu machen. Stattdessen sollen sie dazu motiviert werden, die Verantwortung für ihre mentale Gesundheit selbst in die Hand zu nehmen.

- **Psychisches Immunsystem**

Führungskräfte sollen das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeitenden so gestalten, dass die Anforderungen die Ressourcen nicht übersteigen. Mitarbeitende können jedoch selbst eine Menge dafür tun, sich resilient und immun gegen Stressoren zu machen.