



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 3/2009

„Leadership in der Krise - Resilienz aufbauen“

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wie kommt es dazu, dass eine bestimmte Person nicht nur zum Führer wird sondern als solcher auch überlebt? Weshalb erheben sich Menschen (oder Organisationen) nach einer Krise wie Phoenix aus der Asche, während Einstein sich darüber wunderte, dass so viele Menschen selbst aus den härtesten Erfahrungen nichts lernen? Wie kommt es dazu, dass manche Menschen sich in einer Weise „gegen“ ihr Herkunftsmilieu entwickeln, das Thomas Mann daraus schloss: „Das Große entsteht im Trotzdem“, während andererseits unübersehbar viele Menschen an den Rahmenbedingungen, denen sie ausgesetzt sind, scheitern? Was braucht man, um ein „Stehaufmännchen“ zu sein?

Was tun in der Krise?

Eine der brauchbaren Definitionen von Leadership lautet (F. Malik):

Ruhe im Sturm bewahren.

Das kann nur, wer sich darauf vorbereitet hat. Diese Krisen-Art, die wir jetzt durchleben, gehört zu den komplexesten Situationen, unter anderem deshalb, weil sie für die meisten absolut unbekannt, unbegreifbar und undurchschaubar ist. Plötzlich scheint nichts mehr zu funktionieren. Wo andere nur Schwierigkeiten sehen, vermögen echte Leader jedoch die günstigen Möglichkeiten wahrzunehmen. Im Kern unterscheiden sich Krisen-Leader durch das, was sie sehen, was sie ernst nehmen und wie sie handeln. Nicht, wer jemand ist und welche Eigenschaften er hat, ist wesentlich, **sondern was er tut.**

Mentale Vorbereitung

Menschen, die als Leader gelten, sind anderen immer ein paar Schritte voraus. Sie haben die nächsten Schritte schon durchdacht, während die anderen noch dabei sind, die bisherigen zu vollziehen.

Am besten sind naturgemäß jene vorbereitet, die eine Krise schon erlebt und durchgestanden haben. Nicht immer ist das möglich. Der zweitbeste Weg ist mentale Vorbereitung. Das bedeutet, sich geistig mit Krisen auseinanderzusetzen, Berichte über frühere Krisen zu lesen und Biographien von Menschen zu studieren, die Krisen erfolgreich bewältigt haben.

Zum Beispiel ist gut dokumentiert, wie Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt die Hamburger Flutkatastrophe bewältigte. Daraus kann man auch für die Krise im Unternehmen vieles lernen. Mentale Vorbereitung heißt vor allem, sich den möglichen Ablauf einer Krise vor dem geistigen Auge immer wieder vorzustellen, diesen wie einen Film ablaufen zu lassen und sich selbst in der Situation

agieren zu sehen. Möglicherweise als einziges Lebewesen hat der Mensch die Fähigkeit sich etwas vorzustellen und es gedanklich durchzusimulieren. Diese Fähigkeit gilt es zu nutzen.

Für Sportler, Musiker und Schauspieler gehört diese Methode zum Standard-Programm ihrer Vorbereitungen. Im Sport nennt man das „vorwegnehmende Bewegungsvorstellung“. Diese Methode ist es, die Personen die innere Ruhe gibt, wenn sie Hochleistung unter Stress erbringen müssen und wenn es auf punktgenaue Leistung ankommt.

Verwechsle nicht die Mehrheit mit Wahrheit!

Es gibt eine fast unwiderstehliche Tendenz für die meisten Menschen, sich der Mehrheit anzuschließen. Für Führungskräfte ist das gefährlich. Echte Leader tun das Gegenteil. Historisch waren es einzelne Köpfe, die die Fehler in den Mehrheitsmeinungen entdeckten, wie etwa Kopernikus und Galileo, aber auch Peter Drucker.

Auch der erfolgreiche Unternehmer ist ein Querdenker. Denn mit der Mehrheit zu schwimmen bringt selten unternehmerischen Erfolg. Schon gar nicht gründet sich darauf Leadership, weder Markt- noch Quality-Leadership. Topmanager müssen die Kraft haben, sich vom Mainstream zu lösen, diesen kritisch zu überprüfen und unter Umständen genau dagegen zu handeln (F. Malik).

Resilienz aufbauen!

Was bedeutet dies genau? Unter Resilienz versteht man die Fähigkeit, negative Situationen, Krisen und Rückschläge zu meistern – etwa eigenen Kummer zu bewältigen statt darin zu ertrinken, auch negativen Erfahrungen Sinn zu geben und sie dadurch positiv umzudeuten. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnete eine Materialeigenschaft – nämlich nach Belastungen in den Ursprungszustand zurückzukehren.

Zu unterschiedlichen Faktoren bedeutet dies:

**Realitätssinn: Den Fakten nüchtern ins Auge sehen
In schrecklichen Zeiten noch Sinn sehen
Pragmatismus und Improvisationstalent
Sozialkompetenz: Gemeinschaft bilden können.**

Resilienz bildet sich als Merkmal der Person gerade dadurch, dass sie in zunehmendem Maße beansprucht wird. Psychische Widerstandsfähigkeit, Überlebensfähigkeit wird zum Modewort, wenn etwa ein junger Mensch bei einer Bewerbung behauptet, resilient zu sein. Denn Resilienz erweist sich nach der Krise. Resilienz ist lernbar – aber möglicherweise nur begrenzt in künstlichen Settings, wie etwa in einem Training. Doch es gibt einige benennbare Faktoren, die Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern fördern und auch bei sich selbst entwickeln können.

Resilienz: Was Führungskräfte tun können.

Der Realität ins Auge sehen sowie auf den „Worst Case“ vorbereitet sein! Daraus ergeben sich diese

Schlussfolgerungen für Leadership in Krisensituationen:

- Die eigene Expertise und Wahrnehmungsfähigkeit ausbauen.
- Sich von der Realität „führen“ lassen – die Warnzeichen sehen
- Wissen und Know How aufbauen
- Sich selbst reflektieren und sich realistisch sehen. Uneingeschränkt nicht nur die eigenen Stärken sehen und mit ihnen arbeiten, sondern auch die eigenen Schwächen erkennen und kompensieren.

Schlussfolgerungen für den Umgang mit Mitarbeitern in Krisen:

- gut und relevant informieren
- nichts beschönigen, keine falschen Versprechungen und keine falschen Hoffnungen erzeugen

- Den Worst Case frühzeitig als Möglichkeit benennen und in die Überlegungen einbauen und sich darauf vorbereiten ohne Panik zu erzeugen
- Eigenverantwortung einfordern. Die Mitarbeiter anhalten, sich der Situation selbst zu stellen und rechtzeitig aktiv zu werden
- Mitarbeiter dazu auffordern, sich ihrer Stärken und Schwächen und ihrer Chancen innerhalb und außerhalb der Organisation bewusst zu werden und sie aufzubauen
- Mitarbeitern verdeutlichen, in welchen Aspekten für sie gesorgt wird und in welchen nicht.
- Möglichkeiten zum Abschied von der alten Situation geben. Abschiedsrituale und die Möglichkeit zum Trauern helfen Verluste zu bewältigen. Trennungsgespräche gut vorbereiten.
- Sich austauschen und Möglichkeiten zum Gespräch ausbauen, aber Jammern unterbinden. Jammern hält von der Einstellung auf die Realität ab.

Positiv denken

F. Malik hat bereits in seinem Buch „Führen Leisten Leben“ das Positive Denken als einen der sechs Grundsätze für Richtiges, Gutes und Wirksames Führen beschrieben.

Führungskräfte, die begreifen, welche Ausmaße diese Krise hat, können nervös werden, und nicht wenige sind schon in eine mittlere Panik geraten, weil ihnen plötzlich bewusst wird, auf welchem Pulverfass sie sitzen, nicht nur als Manager, sondern auch Privat.

Panik ist zwar nicht nötig, wohl aber Klarsicht, Ernsthaftigkeit und nüchterne Logik. Nun gilt es, in der Krise die Chancen zu entdecken. Positives Denken kann jedoch niemals Berge versetzen, wie viele behaupten, denn dafür braucht man Bulldozer. Es kann aber unsere Einstellung zu den Bergen verändern: Sehen wir Gefahren oder sehen wir Chancen. Es ist nicht gesagt, dass in jeder Krise eine Chance liegt, falls aber Chancen bestehen, dann wird nur der sie finden, der auch nach ihnen sucht, weil er positiv denkt.

Die richtige Politik verfolgen

Echte Leadership besteht darin, die richtige Unternehmenspolitik für die herrschende Lage zu machen. Es müssen unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen getroffen werden, mit denen die Richtung für das Unternehmen für jeden Mitarbeiter unmissverständlich vorgegeben wird. Richtige Unternehmenspolitik begründet Führerschaft zum einen in den Tätigkeitsgebieten im Sinne von Markt, Qualitäts- und Kosten-Führerschaft.

Aber auch Leadership von Personen hat ihren Ursprung in richtiger Politik. Nicht, weil jemand ein Leader ist, verfolgt er eine richtige Politik, sondern umgekehrt, weil er eine richtige Politik verfolgt, wird er als Leader wahrgenommen (F. Malik).

Mit den Worten von Carlos Castaneda unser Tipp des Monats (die Wiederholung zeigt, dass es uns wichtig ist):

**„Wir sorgen dafür, dass es uns schlecht geht oder dafür, dass wir stark sind.
Der Arbeitsaufwand ist der gleiche!“**

Entscheiden Sie sich, stark und positiv zu sein und Chancen zu fördern!

Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Herbst, viele positive Gedanken und Energien für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

Barbara Wietasch und das

WIETASCH & Partner-Team

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.