



Wie Sie mit dem resilienzorientierten Führungsstil Ihre Mitarbeiter stärken



Inhalt

- Einführung
- Das ist Fakt
- Wie Sie Ihre Mitarbeiter stärken
- Die Art der Führung hat Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter
- Die Führungskraft als Kraftquelle
- Überblick: So stärken Sie die Resilienz Ihrer Mitarbeiter
- Der Führungsstil macht's
- Der „Laissez-faire“-Führungsstil
- Der transaktionale Führungsstil
- Der transformationale Führungsstil
- Höchste Zeit für „New Leadership“
- Die vier Bausteine des transformationalen Führungsstils
- Risiken der transformationalen Führung
- Pseudotransformationale versus transformationale Führung
- Voraussetzungen für wirkungsvolles Führen im transformationalen Stil
- Das Beste aus zwei Führungsstilen
- Der resilienzorienteerte Führungsstil
- Test: Sind Sie schon ein „New Leader“ auf dem Königsweg?

- Test: Welche Ergebnisse erzielen Sie mit Ihrem Führungsstil?
- Vision versus Realität?
- Auf dem Weg zur Vision
- Übung: Too small, too big, appropriate
- Wie Sie eine starke Vision „stricken“
- Mit Ritualen füllen Sie Ihre Vision mit Leben
- Führen Sie im „Sweet Spot“
- Wann ist ein Mitarbeiter psychisch überlastet? Diagnose und Hilfe
- Frühwarnzeichen für psychische Erkrankungen
- Was können Sie als Führungskraft tun?
- Zum Schluss
- Wie geht es weiter?
- Informationen zum Buch „Erfolgreich führen mit Resilienz: wie Sie sich und Ihre Mannschaft gelassen durch Druck und Krisen steuern“
- Walter Kohl über mein Buch
- Zur freundlichen Beachtung

Das ist Fakt

„Wenn man seine Ruhe nicht in sich findet, ist es zwecklos, sie andernorts zu suchen.“

François de La Rochefoucauld

Nach einer Studie der Deutschen Angestellten Krankenkasse stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70 Prozent. Entsprechend schnellte die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten im gleichen Zeitraum um mehr als zwei Drittel in die Höhe. Zehn Prozent aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgerückt sein. Seelenleiden stehen als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle.

Vor diesem Hintergrund erscheint die These von SPIEGEL Autor Jörg Blech, die er in seinem Buch *„Die Psychofalle - wie die Seelenindustrie uns zu Patienten macht“* aufstellt, fast zynisch: „Psychologen und Psychiater bauschen die Verbreitung seelischer Leiden systematisch auf.“ Ein auf diesem Buch basierender Artikel auf Spiegel online am 3. April 2014 führt aus, dass die Zahl psychisch Kranker in Wirklichkeit gar nicht gestiegen ist.

Blech verweist auf Analysen, die seit 1947 in den westlichen Ländern dieser Welt durchgeführt wurden und die sich nicht mit Diagnosen, sondern mit der tatsächlichen Verbreitung von seelischen Störungen befassen, zusammengetragen aus medizinischen Datenbanken von Epidemiologen des Universitätsklinikums Münster. Aus diesen geht klar hervor, dass die psychischen Störungen seit dem 2. Weltkrieg nicht zugenommen haben, dass die Zahl der Suizide sogar stetig abnimmt. Die Lebenszufriedenheit der Menschen in der westlichen Welt hat seit 1947 leicht zugenommen und ist seitdem auf gleichem Level geblieben.

Fakt ist: Viele fühlen sich am Arbeitsplatz unwohl

Ich habe schon vor Jahren Studien mit ähnlicher Aussage gelesen und war schon damals nicht erstaunt: Ich denke, es ist durchaus möglich, dass Blech recht hat.

Heißt das aber im Gegenzug, dass es womöglich gar kein Problem gibt? Können wir uns entspannt zurück- und die Hände in den Schoß legen?

Nein! Auch wenn viele derjenigen, die von Ärzten krankgeschrieben werden, korrekterweise nicht der Zahl der psychisch Kranken zugerechnet werden dürften, fühlen sich doch zunehmend mehr Menschen an ihrem Arbeitsplatz so unwohl, dass sie tagtäglich davon träumen, alles hinzuwerfen, auszusteigen, sich selbstständig zu machen, auszubrechen aus dem ungeliebten Hamsterrad. Und die einen Arzt finden, der sie krankschreibt ...

Fakt ist: In den letzten 17 Jahren, in denen ich mittlerweile über 20.000 Führungskräfte trainiert und gecoacht habe, habe ich Folgendes erlebt:

1. Viele Führungskräfte haben schlicht keine Lust mehr auf ihre Arbeit, sie resignieren und denken darüber nach, wie sie mit einer möglichst hohen Abfindung „rauskommen“.
2. Sie klagen darüber, dass ihre Mitarbeiter ständig ausfallen und oft wochenlang krankgeschrieben sind - wegen psychischer Belastungen.
3. Sie ärgern sich, dass sie keine Handhabe haben, einen Lowperformer „anzupacken“, weil sich dieser dann gleich mit wochenlanger Krankschreibung verabschiedet und/oder sie vor den Betriebsrat schleift.
4. Und ich bekomme mindestens zweimal im Monat von einem Coachee erzählt, dass sein Arzt bei ihm eine Depression diagnostiziert hat!

Gerade diese Diagnosen machen mich jedes Mal sauer, denn ich bin im psychiatrischen Fach ausgebildet, bin Tochter einer Psychiaterin, habe jahrelang in der Psychiatrie gearbeitet und erkenne, wenn jemand krankheitswertige Anzeichen zeigt. Und oft gehören die Coachees nicht dazu.

Der Letzte, der mir von seiner ärztlich bescheinigten Depression erzählte, war schlichtweg niedergeschlagen, weil man ihn per Mail ohne persönliche Ansprache aus seinem Büro in ein weit kleineres „hineindegadiert“ hat. So hat er es zumindest empfunden. Natürlich war er bestürzt und verletzt, wer wäre das nicht in so einem Fall ...

Wie Jörg Blech glaube ich nicht, dass diese Menschen alle wirklich krank sind. Dem eben genannten Coachee habe ich gesagt: „Lassen Sie sich nicht irre machen, Sie sind einfach nur ein wenig down. Das ist ganz normal; es ist eine normale menschliche Anpassungsleistung, mit der Sie jetzt diese Geschichte verdauen. Sogar die Siri vom iPhone weiß, dass Traurigkeit zum Leben gehört und nicht gleich eine Depression ist.“ („Siri“ ist übrigens der persönliche Sprach-Assistent auf den jüngeren Generationen von iPad, iPhone und iPod - wenn Sie mögen, probieren Sie es mal aus und sagen Sie zu Siri: „Ich bin so traurig.“ Dann antwortet sie entweder mit einem Witz: „Treffen sich zwei iPhones ... Hilft das?“ Oder: „Wenn ich es richtig verstehe, gehört Traurigkeit zum Leben“ oder: „Hör dir doch zur Aufmunterung etwas Musik an.“) Recht hat sie!

Aber ganz so einfach scheint es nicht zu sein, denn Fakt ist auch: Ärzte schreiben krank, Mitarbeiter verdünnisieren sich, die Führungskräfte und die Unternehmen haben das Nachsehen.

Es ist mittlerweile normal geworden, dass fast jeder von „Stress“ spricht, von Belastung und Lustlosigkeit. Das hat zwar nichts mit einer psychischen Erkrankung zu tun, hat aber trotzdem fatale Folgen: Ich kenne keine einzige Führungskraft, die tatsächlich bis zur Rente alles gibt! Und es ist mir ehrlich gesagt vollkommen gleichgültig, ob sie jetzt wirklich krank ist oder nicht, in jedem Fall geht ihre Leistungslust verloren, und das ist in erster Linie für sie selbst schade und kostet außerdem jedes Jahr Unsummen.

Führungskräfte stehen unter extrem hohem Druck

Führungskräfte müssen spezifische Belastungen meistern; vor allem der

- starke Erfolgs- und Zeitdruck,
- die erwartete ständige Erreichbarkeit, die Reisetätigkeit über Zeitzonen hinweg und
- der fehlende Ausgleich in der Freizeit

werden laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2011 für die spezifische Beanspruchung von Führungskräften verantwortlich gemacht. Durchaus belastend auch:

- immer wieder noch ein zusätzliches Projekt,
- unklare Zuständigkeiten,
- ständige Restrukturierungen und
- Change Prozesse an allen Ecken und Enden.

Unter besonders starkem Druck, nämlich unter Druck von allen Seiten, stehen dabei die **Führungskräfte in den sogenannten Sandwich-Positionen** - diejenigen, die noch Vorgesetzte über sich haben, Kollegen neben sich und Mitarbeiter unter sich. In der Zusammenarbeit mit den Menschen in Positionen über, unter und neben sich gilt es, deren Belange im Blick zu behalten und dabei seine eigenen nicht zu vernachlässigen.

Darüber hinaus muss sich die Führungskraft von heute und morgen zunehmend weiteren Herausforderungen stellen:

- Sie muss den noch ungewohnten Forderungen der Kollegen und Mitarbeiter, die zur „Generation Y“, also den etwa ab 1980 Geborenen, gezählt werden, gerecht werden,
- die zum Teil anspruchsvollen Bedürfnisse der Generation 50 plus erfüllen
- und, heute fast schon Alltag, virtuelle Teams führen.

Fakt ist: Wir alle brauchen Gestaltungsfreiheit

Sie als Führungskraft erleben es tagtäglich: Langweilig ist Ihnen nicht! Und während Sie zahlreiche Prozesse zeitgleich überwachen und abarbeiten, bleibt kaum noch Zeit für all das, was Ihnen auch noch wichtig wäre: Einfluss nehmen, gestalten und etwas bewirken, Mitarbeiter entwickeln – nein, dafür bleibt kein Platz. Da stellt sich manch einer die Sinnfrage: Wozu das Ganze? Immer keine Zeit haben, um der eigentlichen Führungsaufgabe nachzukommen, keine wirklich greifbaren Ergebnisse, mit denen man sich identifizieren könnte - es wird ja im engeren Sinne auch nichts wirklich erarbeitet.

Das Tagesmanagement hat keine Luft, aber die Führungsaufgabe braucht diese Luft. Gefangen in diesem Dilemma, taucht schnell der Wunsch auf, sich der Bürde zu entledigen, um endlich Gestaltungsfreiheit zu erleben.

Ist „Downshifting“ die Lösung?

Ich habe mit vielen Führungskräften gesprochen, denen „Downshifting“ als der einzige Ausweg erschien: Lieber weniger Geld verdienen, lieber auf den Dienstwagen, die hierarchische Position und all die erarbeiteten Vergünstigungen und Absicherungen verzichten und Schafzüchter oder Coach werden. Hauptsache, endlich mehr Gestaltungsspielraum bekommen, greifbare Ergebnisse produzieren und wieder Sinn im eigenen Tun sehen.

Oder sie suchten das Glück ausschließlich in der Freizeit - wenn die denn nur ausreichend vorhanden wäre ... Dabei gerät in Vergessenheit, dass es ein Irrtum ist, zu glauben, dass uns Freizeit glücklicher macht als Arbeit. Denn freie Zeit ist auch nur dann eine gute Zeit, wenn wir sie sinnvoll nutzen. Warum nicht unsere Arbeit, mit der wir den größten Teil des Tages verbringen, so gestalten, dass sie wieder zu einem zufriedenen Leben beiträgt? Damit sie unsere Fähigkeiten zur Geltung bringt und uns Identität, Anerkennung und Sinn vermittelt. So, wie wir uns das vorgestellt haben, als wir voller Idealismus als Führungskraft gestartet sind.

Verstehen Sie mich nicht falsch, es kann durchaus Sinn machen, es mit Downshifting zu versuchen, und sowohl Schafe züchten als auch die Arbeit als Coach kann sehr erfüllend sein. Aber Sie gehen damit ein erhebliches Risiko ein: Manch einer muss

nach dem Neustart feststellen, dass er im gleichen Maße unzufrieden und unter Druck ist wie zuvor auch. Nicht selten sogar noch mehr als zuvor.

Die Lösung liegt in uns selbst – und in meinem Buch

Und: Warum in die Ferne schweifen? Das Gute liegt so nah!

Ganz gleich, wie die Situation bei Ihnen gelagert ist, egal ob Sie allein oder nur einigen der oben genannten Beanspruchungen ausgesetzt sind, Sie haben eine noch weitgehend unbekannte Kraft in sich, die Sie für sich nutzbar machen können: Resilienz.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie durch den Aufbau von Resilienz unabhängig von den Umständen werden, lenkt den Blick auf Lösungen, die persönlich beeinflussbar in jedem Einzelnen selbst liegen, und macht Lust, die spezifischen Anforderungen frisch anzupacken und bisher unentdeckte Handlungsspielräume zu erobern.

Was erwartet Sie im Buch, aus dem dieser Check stammt?

Im ersten Drittel des Buches zeige ich Ihnen anhand eines drastischen Fallbeispiels, wie Sie all die kleinen und großen Hindernisse, Zwänge und Steine, die Ihnen im täglichen Arbeitsalltag begegnen und Ihnen den Weg erschweren, identifizieren und sich ihrer bewusst werden. Nur wer erkennt, was ihn belastet, kann dagegen angehen.

Im zweiten Drittel liegt der Schwerpunkt auf Ihnen selbst, der Führungskraft: Wie können Sie Ihre persönliche Resilienzfähigkeit ausbauen und für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz nutzen?

Immer wieder weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass der entscheidende Faktor zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern in der Führungsqualität liegt. Deshalb bekommen Sie im letzten Drittel des Buches konkrete Hinweise, wie Sie Ihr frisch erworbenes Wissen in Ihrer Führungspraxis umsetzen und Ihre Mitarbeiter dabei mit Resilienz gesund erhalten: Was können Sie dazu beitragen, dass diese ihre Leistungslust und Lebenskraft erhalten oder zurückbekommen?

Dazu bekommen Sie:

- viele praxisnahe und konkrete Tipps, damit Sie jeden Tag ein wenig mehr innere Kraft und Resilienz aufbauen,
- zahlreiche Übungen, Checklisten und Tests zur Selbsteinschätzung, die dafür sorgen, dass Sie Ihre Zufriedenheit am jetzigen Arbeitsplatz erhalten oder wiederfinden,
- eine ganze Schatzkiste voll mit Kraftnuggets, das sind zum einen Denkanstöße und zum anderen Miniübungen, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern schnell und einfach eine Extraportion Kraft geben und die Sie problemlos ohne zusätzlichen Zeitaufwand in Ihren (Arbeits-)Alltag einbauen können.

Ich sehe meine Aufgabe darin, Ihnen, liebe Leser, möglichst pragmatische Ideen anzubieten, wie Sie emotional und mental so fit bleiben oder werden, dass Sie gerne einen guten Job machen. Denn auf jeden Fall braucht es mehr als das Fazit: „Aha, wenn der ‚Spiegel‘ das schreibt, dann ist ja alles gar nicht so schlimm.“

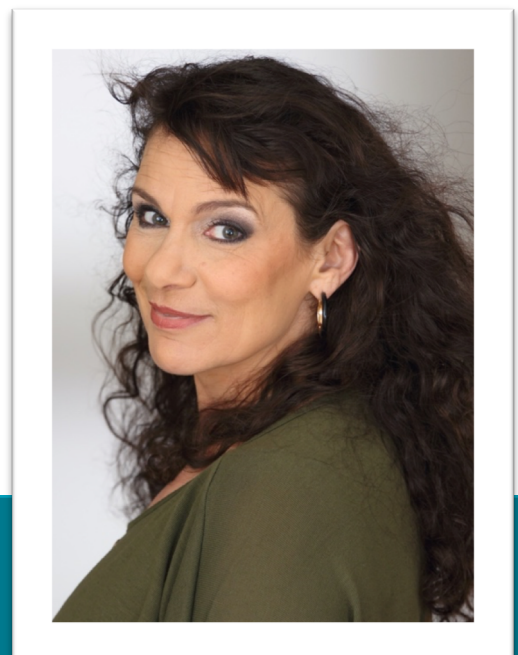
Alles, was Sie hier lesen, ist in der Praxis erprobt und von Hunderten von Seminarteilnehmern und Coaching-Klienten für nützlich befunden worden. Möge es auch Ihnen nützlich sein! Ich freue mich darauf, Sie ein Stück auf Ihrem Weg zu noch mehr innerer Kraft zu begleiten!

Lassen Sie uns gleich loslegen!

Ihre Katharina Maehrlein



Taunusstein, im Frühjahr 2015



3 Wie Sie Ihre Mitarbeiter stärken

„Es ist jedes Mal das Gleiche: Kaum wird es ein bisschen stressiger, sind gleich viele Mitarbeiter krank. Überhaupt finde ich, dass die Stimmung in meinem Team immer mehr auf den Nullpunkt zusteuert. Dabei bieten wir ihnen doch eine Menge: eine tolle Kantine, freie Getränke, zweimal pro Woche Rückengymnastik für alle, und wer sich einsetzt, bekommt einen ordentlichen Bonus ...“

Kennen Sie solche Stoßseufzer? Haben Sie vielleicht schon selbst Ähnliches geäußert? Leider ist der Glaube heute immer noch weit verbreitet, dass, wer keinen „richtigen“ Stress und einen übervollen Schreibtisch habe, eben nicht genug arbeite. Und wer schlappmacht, ist eben zu empfindlich. „Burn-out“ wird oft als Modewort oder gar als „Ausrede für Faule“ abgetan. Oder die Mitarbeiter sind eben einfach zu anspruchsvoll.

Aber es bewegt sich etwas in eine positive Richtung: Immer mehr Führungskräfte wollen wissen, was sie zur Entlastung ihrer Mitarbeiter beitragen können. Und das ist gut so! Denn auch wenn die Folgen von immer wiederkehrenden Belastungsspitzen häufig lange unsichtbar bleiben, kommt es schließlich scheinbar plötzlich zu gehäuften Ausfällen aufgrund psychischer Erschöpfung. Nach Angaben der Deutschen Angestellten-Krankenkasse (DAK) gingen im Jahr 2014 17 Prozent aller Fehltag auf das Konto seelischer Leiden – ein neuer Spitzenwert. Besonders fatal: Beschäftigte mit einer solchen Diagnose fehlen fast doppelt so lange wie Menschen mit anderen Erkrankungen. Noch schlim-

mer: Häufig kehren sie gar nicht mehr an ihren Arbeitsplatz zurück; 40 Prozent der von Burn-out Betroffenen kommen nie wieder! Und nur ein nicht von ständigen Ausfällen geschwächtes Team kann effektiv arbeiten.

Es ist gut und löblich, dass sich zunehmend mehr Unternehmen mit den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Allerdings läuft das aus meiner Sicht in eine Richtung, die zum Holzweg werden könnte.

Denn wenn es doch „Seelenleiden“ sind, die Leistung verhindern, dann greifen alle Konzepte, die nicht auch das „Seelenheil“ der Mitarbeiter im Fokus haben, zu kurz. Da helfen auch keine noch so aufwendigen Zahlen-Daten-Fakten-basierten Programme, die ausschließlich auf die Gesunderhaltung der „Seelenhülle“ – also des Körpers – abzielen, keine Boni und keine Feedback-Gespräche, in denen mehr Leistung ange-mahnt und eingefordert wird.

Es gilt also, die Widerstandskraft der Belegschaft zu stärken. Die Lösung findet sich in der Fähigkeit zur Resilienz.

3.1 Die Art der Führung hat Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter

Unabhängig davon, ob Mitarbeiter „echte“ psychische Erkrankungen haben oder ob sie „nur lustlos“ sind, braucht es eine Strategie, die sowohl im Akutfall als auch vor allem vorbeugend nachweisbar Wirkung entfaltet. Wie also kann die seelische Widerstandsfähigkeit von Menschen am Arbeitsplatz gestärkt werden? Was ist es, das die einen Menschen mit Druck, mit Konflikten und Misserfolgen besser fertigwerden lässt als andere? Was lässt sie sogar gestärkt aus Krisen hervorgehen?

Die Antwort darauf lautet: Sie nutzen ihre Resilienz, eine derzeit noch zu wenig bekannte Fähigkeit. Wenn Menschen resilient sind, können sie ohne unnötige Energieverluste auf ihre inneren Ressourcen zugreifen. Sie nutzen ihre innere Kraft optimal, um allen Herausforderungen des Lebens und des Berufs die Stirn zu bieten.

Die gute Nachricht: Sie können die Resilienz und gleichzeitig die Motivation, Leistungsbereitschaft und Loyalität Ihrer Mitarbeiter stärken! Zuerst habe ich Ihnen Möglichkeiten vorgestellt, wie Sie Ihre eigene Resilienz erhöhen und sich selbst besser führen können. Jetzt geht es darum, wie Sie Ihre Mitarbeiter besser führen und damit stärken können.

Gesundheit wird vielerorts noch als Privatsache und damit als Angelegenheit der Mitarbeiter gesehen. Und leider unterschätzen Führungskräfte häufig ihren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Dabei belegen zahlreiche Forschungsbefunde, dass Führungskräfte über ihr Führungsverhalten einen direkten und indirekten Einfluss auf die psychische Gesundheit und Resilienz ihrer Mitarbeiter haben.

Direkter und indirekter Einfluss auf die Resilienz der Mitarbeiter

Direkten Einfluss nehmen Sie über Ihr Führungsverhalten, also darüber, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen und umgehen, indirekten Einfluss üben Sie über die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen aus. Allerdings wäre es von Ihnen auch recht viel verlangt, wenn Sie sich – selbst unter Druck – nun auch noch durch diverse Doktorarbeiten und Studienpapiere kämpfen müssten, um herauszufinden, was hierbei die besten Methoden sind. Deshalb stelle ich Ihnen im Folgenden konkrete Handlungsstrategien vor, die Sie gezielt bei Ihrer Aufgabe der Mitarbeitergesundheitsförderung unterstützen.

Keine Sorge: Was Ihnen zunächst möglicherweise wie eine anstrengende Zusatzaufgabe erscheint, die Sie noch mehr unter Druck setzen könnte, als Sie es sowieso schon sind, erweist sich bald als Erleichterung Ihrer Führungspraxis, die Ihnen letztlich Zeit und Mühe spart. Wenn Sie mehr innere Kraft bei Ihren Mitarbeitern aktivieren und gleichzeitig Ihre Ziele effektiver umsetzen wollen und dabei mit Ihrem Führungsstil das Verhalten Ihrer Mitarbeiter in Richtung „mehr Loyalität, Lern- und Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Selbstdisziplin und unternehmerisches Denken“ verändern möchten – dann bleiben Sie dran und lesen Sie weiter.

Die Führungskraft als Kraftquelle

Mitarbeiter berichten deutlich seltener von Stress und Erschöpfung, wenn sie eine positive, von Vertrauen, Respekt und gegenseitiger Unterstützung getragene Beziehung zur ihrer Führungskraft haben. Wenn der Chef dann noch klare Ziele setzt, Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen präzisiert, entsprechende Informationen bereitstellt, sich für den Arbeitsfortschritt interessiert, regelmäßig Feedback gibt und Leistungen belohnt – wenn die Arbeit also strukturiert abläuft –, dann haben Stress und Erschöpfung kaum noch eine Chance.

Gesunde Mitarbeiter haben einen Chef, der eine klare Richtung vorgibt und damit Sicherheit und Orientierung vermittelt. Er ermöglicht seinen Mitarbeitern, trotz komplexer und schwer vorhersehbarer Arbeitsprozesse den Überblick zu behalten und das Gefühl von Kontrolle über ihre Arbeit zu bewahren.

Durch individuelle Wertschätzung ihrer Mitarbeiter, deren Unterstützung und Einbindung in Entscheidungen fördert eine gute Führungskraft das psychische Wohlbefinden und trägt entscheidend dazu bei, dass der Burn-out keine Chance hat. Sie gewährt ihren Mitarbeitern Entscheidungs- und Handlungsspielräume und gestaltet Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen so, dass Belastungen minimiert werden – und das im Einklang mit den Bedürfnissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Benötigte Ressourcen stellt die Führungskraft rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung ...

Nur ein Traum?

„Moment mal“, denken Sie vielleicht gerade, „so einen Chef hätte ich auch gerne. Hab ich aber leider nicht. So eine Führungskraft würde ich an sich schon gerne sein. Aber mein Chef erzählt mir was, wenn ich jetzt auf Kuschelkurs mit meinen Mitarbeitern gehe ... Das läuft bei uns nicht.“

Ich verstehe, dass es nicht leicht ist, in einer „Harter-Hund-Kultur“ zum „Mitarbeiterverstehender“ zu werden. Wenn Sie in einer „harten“ Unternehmenskultur arbeiten, zählen Ergebnisse und Leistung. Und doch – las-

sen Sie es auf einen Versuch ankommen; Ihre hervorragenden Ergebnisse werden für Sie sprechen!

Von Ihrer Entscheidung (und Ihrer Haltung und Handlung gegenüber Ihrem Vorgesetzten) hängt ab, wie stark Ihre Mitarbeiter mit bestimmten Belastungen oder Gesundheitsrisiken konfrontiert werden, ob gegensteuernde Maßnahmen ergriffen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Sie können beispielsweise das Aufgabenvolumen, den Schwierigkeitsgrad der Aufgaben und das Maß an Freiheit bei der Aufgabenerfüllung beeinflussen und Sie können dafür sorgen, dass sich Ihre Teammitglieder untereinander unterstützen.

Sie sind außerdem in Ihrer Rolle als Vorgesetzter der mächtigste Promotor für eine gesundheitsförderliche Kultur in Ihrem „Beritt“. Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten haben für Ihre Mitarbeiter Vorbildcharakter und machen deutlich, was im Unternehmen von Wert ist. Selbst wenn es in Wirklichkeit im Rest des Unternehmens ganz anders aussieht ... Was für Ihre Mitarbeiter zählt, sind Sie! Wenn Sie den Bedürfnissen und dem Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Reden, Ihrem Tun und in der Gestaltung der Arbeit spürbar einen hohen Stellenwert geben, signalisieren Sie damit zwischen den Zeilen, dass Gesundheit im Unternehmen (oder eben zumindest bei Ihnen) gleichberechtigt mit Leistung gefördert wird. Und Ihre Mitarbeiter danken es Ihnen mit hoher Motivation, Leistungsbereitschaft und Gesundheit.

Realize!

„Aber wie soll ich das denn umsetzen?“, fragen Sie sich jetzt. Na, dazu habe ich dieses Buch geschrieben :-). Kommt gleich ausführlicher; hier schon einmal einige konkrete Vorschläge zusammengefasst.

Überblick: So stärken Sie die Resilienz Ihrer Mitarbeiter

- Setzen Sie klare Ziele.
- Klären Sie Verantwortlichkeiten.
- Legen Sie Prioritäten und Leistungsstandards fest.
- Interessieren Sie sich für die Fortschritte Ihrer Mitarbeiter, fragen Sie immer wieder einmal danach.
- Zeigen Sie öfter Ihre Anerkennung und Wertschätzung für die Leistungen Ihrer Mitarbeiter.
- Klären Sie, wer wem welche Informationen auf welchem Weg zukommen lassen soll.
- Helfen Sie, wenn es Probleme gibt.
- Fordern Sie einen respektvollen und freundlichen Umgang miteinander ein und leben Sie ihn vor.
- Fördern Sie Ihre Mitarbeiter individuell.
- Überprüfen Sie direkt bei Auftragserteilung, ob Ihr Mitarbeiter alle erforderlichen Informationen hat.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitentscheiden, welche Aufgaben bis wann und wie zu erledigen sind.
- Erlauben Sie Mitarbeitern, auch im Homeoffice zu arbeiten.
- Sorgen Sie dafür, dass besonders schwierige und umfangreiche Aufgaben gemeinsam mit anderen Kollegen bearbeitet werden.
- Fordern Sie Ihre Mitarbeiter deutlich zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Rücksichtnahme auf und leben Sie Unterstützung vor.
- Berücksichtigen Sie bei der Festlegung von Arbeitszielen und Leistungsstandards die Qualifikationen, Stärken und jeweils aktuellen Kapazitäten der Mitarbeiter.
- Sorgen Sie rechtzeitig für Unterstützung, bevor ein Berg von Aufgaben entsteht, der für Ihre Mitarbeiter schon rein zeitlich nicht mehr zu bewältigen ist.
- Senken Sie Anforderungen und gewohnte Standards während der Belastungsspitzen.
- Reduzieren Sie den Anteil des Kundenkontakts und die damit verbundenen emotionalen Anforderungen, indem Sie Aufgaben mit Kundenkontakt bei Bedarf umverteilen.

Denken Sie jetzt: „Aber ich habe sowieso schon genug zu tun! Und jetzt noch eine so lange Liste abarbeiten?“ Sie müssen nicht die komplette Liste auf einmal umsetzen; suchen Sie sich einfach etwas aus, das Ihnen jetzt gerade möglich erscheint, und realisieren Sie es. Schon wenn Sie einen Punkt umsetzen, haben Sie etwas Gesundheitsförderndes für Ihre Mitarbeiter (und letztlich für sich selbst) getan!

Gesundheitsfördernde Selbstführung: Sie sind Vorbild!

Nicht umsonst habe ich zuerst auf Ihre eigene seelische Kraft und Resilienz fokussiert. Denn nur wenn Sie selbst resilient sind, können Sie Ihre Mitarbeiter stärken. Es spielt eine wichtige Rolle, wie Sie selbst mit dem Thema Gesundheit umgehen und ob Sie durch Ihre gesundheitsorientierte Selbstführung als Vorbild und Anregung für das Verhalten der Mitarbeiter taugen. Zahlreiche Studien beweisen: Wenn Sie sich gesundheitsförderlich verhalten, tun es Ihre Mitarbeiter auch!

Gesundheitsfördernde Selbstführung beinhaltet laut der gesundheitspsychologischen Forschungsergebnisse von Organisationspsychologin Dr. Franziska Franke und Jörg Felf aus 2011 folgende Aspekte:

- **Gesundheitsbezogene Achtsamkeit.** Bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Gesundheit und deren Risiken, um frühzeitig zu merken, wenn „etwas nicht stimmt“.
- **Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit.** Wissen, mit welchen gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen und Maßnahmen man übermäßigen Belastungen vorbeugen kann. Das Wissen umsetzen.
- **Fokus auf Gesundheit.** Gesundheit hat für Sie einen hohen Stellenwert.

Indem Sie dieses Buch lesen, sind Sie in diesen drei Aspekten schon fast auf der sicheren Seite!

Der Führungsstil macht's

Eins vorab, nicht dass wir uns falsch verstehen: Wenn Sie Ihre Mitarbeiter stärken und sich damit gleichzeitig die Arbeit erleichtern (und gegebenenfalls selbst wieder mehr Motivation haben) wollen, bedeutet das keinesfalls, dass Sie ab jetzt nur noch auf „Kuschelkurs“ gehen oder Ihre Mitarbeiter gar machen lassen, was sie wollen! Eher im Gegenteil! Ihre Mitarbeiter werden nur stark, wenn sie einen entscheidenden Bestandteil von Resilienz entwickeln: die Selbstwirksamkeitserwartung, also Selbstsicherheit und das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. Und die entwickelt sich nur, wenn Sie Ihre Mitarbeiter auch vor anspruchsvollen Herausforderungen stellen, damit sie dabei lernen können, dass sie in der Lage sind, es selbst zu schaffen.

Fakt ist: Ihre Art der Führung entscheidet, ob Ihre Mitarbeiter gesund und resilient sind und sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Ihre Art der Führung kann innere Motivation und Freude an der Arbeit entfachen.

Die Diplompsychologin Ina Zwingmann hat, zusammen mit fünf Kollegen der Technischen Universität Dresden, 2014 die Ergebnisse einer Studie, bei der 93.576 Mitarbeiter eines großen internationalen Unternehmens zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Gesundheit befragt wurden, veröffentlicht. Drei Führungsstile wurden dabei untersucht:

- Laissez-faire-Führung
- Transaktionale Führung
- Transformationale Führung

Das Ergebnis: Der transformationale und der transaktionale Führungsstil halten gesund und stärken die Resilienz der Mitarbeiter. Laissez-faire-Führung macht krank. Zahlreiche weitere Studien bestätigen die Ergebnisse.

Lassen Sie uns im Folgenden einen Blick auf die verschiedenen Führungsstile werfen.

Der „Laissez-faire“-Führungsstil

„Laissez-faire“-Führung ist schnell erklärt, und ich werde im Weiteren nicht mehr darauf eingehen. Da passiert nämlich erstens nicht viel, und zweitens macht diese Art der Führung die Mitarbeiter krank. „Laissez faire“ ist Französisch und bedeutet: „Lassen Sie machen“. Eine Laissez-faire-Führungskraft ist nie da, wenn man sie braucht, und wenn sie da ist, macht sie keinerlei Gebrauch von ihrer Autorität. Sie bleibt insgesamt inaktiv, dringende Aufgaben werden aufgeschoben und verzögert, notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen. „Laissez-faire“-Führungskräfte verleugnen ihre Führungsverantwortung und handeln nach der Maxime: „Tu du mir nichts, ich tu dir auch nichts.“ Aus lauter Hilflosigkeit vermeiden sie jede Form von Führung und lassen ihre Mitarbeiter ohne jegliche Orientierung „vor sich hin wurschteln“.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte, die diesen Stil bevorzugen, oft glauben, sie würden ihren Mitarbeitern damit einen Gefallen tun. Das Gegenteil ist der Fall! Ohne Rückmeldung zur Arbeit nimmt die Motivation der Mitarbeiter erwiesenermaßen schnell stark ab, die Eigeninitiative sinkt, Konflikte im Team nehmen zu, Unlust und Schlandrian halten Einzug.

Der transaktionale Führungsstil

Transaktionale Führung heißt so, weil sich dieser Führungsstil durch einen Austauschprozess, also eine Transaktion, zwischen Führungskraft und Mitarbeitern auszeichnet: Den Mitarbeitern werden Belohnungen für die Erfüllung der gewünschten Anforderung in Aussicht gestellt bzw. Bestrafungen im Falle der Nichterfüllung. So wird den Mitarbeitern ein Nutzen im Austausch für die Leistungserbringung aufgezeigt.

Transaktionales Führungsverhalten bedient sich der folgenden beiden Methoden:

- **Bedingte Belohnung:** Die Führungskraft stellt Belohnungen in Aussicht, die im Austausch für die zufriedenstellende Zielerreichung zu erwarten sind.
- **Management by Exception,** aktiv oder passiv. Bei der aktiven Form überwacht und kontrolliert die Führungskraft die Leistungen der Mitarbeiter und greift ein, sobald erste Abweichungen vom gewünschten Zielerreichungsprozess auftreten. Bei der passiven Variante werden Arbeitsabläufe nicht kontrolliert. Korrekturmaßnahmen werden erst unternommen, wenn Probleme auftreten oder Fehler passieren.

Transaktionale Führungskräfte

- kommunizieren klare Ziele und Erwartungen an die Mitarbeiter,
- führen korrigierende Maßnahmen durch, um die Erreichung des Ziels sicherzustellen,
- belohnen bei korrekter Erledigung der Aufgaben und bestrafen fehlendes Engagement,
- unterstützen Mitarbeiter, die sich anstrengen,
- grenzen Zuständigkeiten und Verantwortungen klar ab,
- erkennen, welche Gegenleistungen für Anstrengungen reizvoll für ihre Mitarbeiter sind und versuchen, diese Gegenleistungen zu gewähren, wenn die Arbeitsleistung entsprechend ist,
- reagieren auf Bedürfnisse und Wünsche als Anreiz, solange der Job getan wird,
- geben Orientierung: Die Mitarbeiter wissen eindeutig, was sie zu erwarten haben.

In diesem Führungsstil geht es im Grunde um das alte Spiel „Zuckerbrot und Peitsche“. Im transaktionalen Führungsstil belohnen und bestrafen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, damit diese die an sie gestellten Leistungserwartungen kontinuierlich erfüllen. Dieses Führungsverhalten erfüllt seinen Zweck vor allem bei Routineaufgaben auch recht zuverlässig. Es reicht allerdings nicht aus, um beispielsweise Veränderungs- und Innovationsprozesse so zu steuern, dass Mitarbeiter dabei „alles geben“. Und gerade diese Prozesse laufen in der heutigen VUKA-Arbeitswelt andauernd und gehäuft!

Sie brauchen das Hirn UND das Herz Ihrer Mitarbeiter spätestens dann, wenn es um Aufgaben geht, die Kreativität und Innovativität erfordern. Dann reicht es nicht mehr, zu sagen: „Wenn du das Ergebnis erreicht hast, bekommst du dafür ...“, beispielsweise einen Bonus. Was würden Sie hier auch als Ziel konkret vorgeben wollen? Zeichnen sich anspruchsvollere Prozesse doch gerade dadurch aus, dass es keine eindeutigen Lösungsschemata und festen Ergebniserwartungen gibt. Um den VUKA-Herausforderungen standzuhalten, sind Sie also darauf angewiesen, dass der Mitarbeiter sich voll einbringt, selbst Lösungsideen entwickelt und mit Leib und Seele bei der Sache ist. Das tut er allerdings nicht nur wegen der Aussicht auf mehr Geld.

Sie merken: Dieser Führungsstil ist hilfreich – aber begrenzt.

Der transformationale Führungsstil

Mit dem transformationalen Führungsstil verändern – also transformieren – Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter in Richtung mehr Loyalität, Lern- und Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Selbstdisziplin und unternehmerisches Denken.

Bisher im transaktionalen Führungsstil vernachlässigte Aspekte wie Motivation über eine begeisternde Vision, geteilte Werte, Emotionen, Gemeinschaftserfahrungen und die Identifikation mit „bigger than life issues“ stehen im Mittelpunkt der transformationalen Führung.

Sie ist die Antwort auf VUKA: Denn ohne sie führen andauernde Veränderungsprozesse, Unsicherheit auf allen Ebenen, hohe Komplexität und Ambivalenz zu einem Verlust an Orientierung, Sinn und Nähe und damit zur Demotivation bis hin zur Demoralisierung und letztlich Erkrankung der Mitarbeiter.

Weg von „old school“-Führung

Eine transformationale Führungskraft ist für ihre Mitarbeiter ein Vorbild, indem sie sich so verhält, wie sie es von ihren Mitarbeitern erwartet. Sie entwickelt eine inspirierende Vision, die sie zielorientiert und mit Begeisterung vorantreibt. Sie ermutigt ihre Mitarbeiter zu kreativem Den-

ken und gibt Spielräume für die Suche nach der bestmöglichen, auch ungewöhnlichen Lösung eines Problems. Sie geht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein. Die Arbeitswelt ist zu komplex und verändert sich zu schnell, als dass „old school“-Führung, also die Steuerung der Mitarbeiter rein durch Kommandieren und Kontrolle, Belohnung und Bestrafung, heute noch genügen würde. In Zukunft noch weniger.

Als ich vor einigen Jahren auf die Beschreibung des transformationalen Führungsstils gestoßen bin, dachte ich: „Oh mein Gott, es gibt einen Namen für das, was ich meinen Kunden schon seit Jahren empfehle!“, und ich habe mich gefreut, durch all die wissenschaftlichen Belege seiner Wirksamkeit bestätigt – geradezu geadelt – worden zu sein.

Während ich mich durch all die Doktorarbeiten und Studien zum Thema kämpfte, ärgerte ich mich aber auch zunehmend, vor allem über die Umständlichkeit und Kompliziertheit des wissenschaftlichen Schreibstils, und ich dachte: „Das ist doch nichts Neues, und außerdem sagt einem das doch schon der gesunde Menschenverstand.“ Nun ja, manches wird auch Ihnen bekannt vorkommen. Und wenn Sie das alles auch schon umsetzen, dann freuen Sie sich bitte! Denn dann gehören Sie zu den löblichen Ausnahmen. Nach meinem Einblick in zahlreiche Kundenunternehmen kann ich Ihnen sagen: Da wird doch noch viel im „old school“-Stil geführt! Aus meiner Sicht liegt genau hier der Grund dafür, dass immer mehr Mitarbeiter die Flügel hängen lassen und schließlich seelisch erschöpft zu Hause bleiben.

Die Zeit ist also reif für einen neuen, für den transformationalen Führungsstil. Und für konkrete Hinweise, wie Sie diesen umsetzen können. Lesen Sie dazu das folgende Kapitel.

3.2 Höchste Zeit für „New Leadership“

Spätestens seit den späten 1980er-Jahren weiß man aus der „New Leadership“-Führungsforschung um den britischen Professor Alan E. Bryman, dass der Mensch kein „Homo oeconomicus“ ist, der lediglich Kosten und Nutzen abwägt und sich ausschließlich durch Boni motivieren ließe. Trotzdem fußen noch immer zahlreiche Unternehmenskulturen auf der Idee: „Der wird ordentlich bezahlt, das muss er einfach abkönnen.“

Aber Menschen streben nach Selbstentfaltung und sind auf der Suche nach Sinn und Bedeutung. Wenn die Bedingungen es zulassen und ihr Streben und Suchen erfolgreich verläuft, dann sind sie von innen heraus motiviert und müssen nicht ständig mit Bonuszahlungen „bei der Stange“ gehalten werden. Oft wird ganz einfach deshalb noch im „old school“-Stil geführt, weil es so verlangt wird. Wenn Sie zu denjenigen gehören, die gerne anders führen würden – und davon gehe ich aus, sonst hätten Sie dieses Buch nicht gekauft –, sind Sie übrigens nicht allein:

Laut der Studie „Führungskultur im Wandel“ der INQA „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ aus September 2014 sind 77 Prozent der deutschen Führungskräfte unzufrieden damit, wie Führung praktiziert wird. Sie bemängeln, dass die gängige Führungspraxis den heutigen und noch weniger den künftigen Anforderungen in keiner Weise entspricht. Sie wünschen sich Führung anders – nämlich kooperativer, offener, die Mitarbeiter mehr beteiligend – und tragen dennoch das herkömmliche System eher notgedrungen mit. Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführer des durchführenden Forschungsinstituts, der nextpractice GmbH, sieht Führungskräfte gar als „Gefangene eines Zwangsapparates“. Und Thomas Sattelberger, ehemaliger Telekom-Personalvorstand und Themenbotschafter der INQA, bezeichnet Führungskräfte als „Gefangene eines Systems, das sie selbst nicht geschaffen haben“ und meint, dass man ihnen nicht vorwerfen könne, das Ruder noch nicht herumgerissen zu haben.

Der transformationale Führungsstil unterstützt das Rudern in die richtige Richtung. Erfahren Sie jetzt, was dieser Führungsstil beinhaltet.

„old school“-Führungsstil	New Leadership, transformationaler Führungsstil
Anweisen und kontrollieren	Durch eine verheißungsvolle Vision motivieren und inspirieren
Macht erhalten	Empowerment der Mannschaft
Gehorsam verlangen	Commitment erzielen, Mitarbeiter „ins Boot holen“
Vertragliche Verpflichtungen betonen	Für überdurchschnittlichen Einsatz gewinnen
Distanz und Rationalität	Persönliche Beziehung, Emotion, Empathie
In Routine und „Das war schon immer so“ verharren	Veränderung und Innovation fördern
Reaktives Verhalten in Change-Prozessen	Proaktives Verhalten in Change-Prozessen

Die vier Bausteine des transformationalen Führungsstils

Transformationale Führung entsteht nach den US-Wissenschaftlern Prof. Bernard Bass und Prof. Bruce Avolio aus den vier Bausteinen:

- Idealisierter Einfluss (idealized influence)
- Inspirierende Motivierung (inspirational motivation)
- Intellektuelle Stimulierung (intellectual stimulation)
- Individuelle Mitarbeiterorientierung (individual consideration)

1. Idealisierter Einfluss

Transformationale Führungskräfte

- sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter, weil sie sich vorbildlich verhalten und hohen moralischen Ansprüchen gerecht werden,
- erfüllen selbst all die Erwartungen, die sie auch an ihre Mitarbeiter haben und
- sind bereit, Risiken einzugehen, um Chancen zu nutzen,

- handeln beständig statt willkürlich, man kann sich auf sie verlassen,
- zeigen in hohem Maße ethisches und moralisches Verhalten und
- außergewöhnliche Ausdauer und Entschlusskraft,
- sind fachlich gut,
- verpacken ihre Botschaften einfallsreich, emotional und anregend und
- engagieren sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit.

Dafür bekommen sie das volle Vertrauen, den Respekt und die Bewunderung ihrer Mitarbeiter. Dieser Baustein der transformationalen Führung hat erwiesenermaßen den stärksten Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Führungseffektivität.

2. Inspirierende Motivierung

Transformationale Führungskräfte

- motivieren und inspirieren durch eine verheißungsvolle Vision, die sie zielorientiert und mit Begeisterung vorantreiben und dabei ihre Mitarbeiter einbeziehen, damit diese sich damit identifizieren können,
- formulieren, wie die Vision erreicht werden kann, drücken ihre Zuversicht und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation ihrer Mitarbeiter aus und stecken sie mit ihrer Begeisterung an,
- machen den Mitarbeitern die besondere Bedeutung ihrer Arbeit bewusst, befriedigen damit deren Bedürfnisse nach Anerkennung, Status und Selbstverwirklichung und unterstützen so die Entwicklung und Entfaltung der Potenziale und der Persönlichkeit der Mitarbeiter,
- fordern ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele heraus,
- vermitteln Sinn und Zuversicht und
- sorgen für Teamgeist,
- haben hohe Erwartungen an sich selbst und an ihre Mitarbeiter,
- demonstrieren ihr Commitment zu den Unternehmenszielen und zu der geteilten Vision und
- zeigen ein hohes Maß an Begeisterung und Optimismus bei der Aufgabenerledigung.

3. Intellektuelle Stimulierung

Transformationale Führungskräfte

- ermutigen ihre Mitarbeiter, über alte Probleme auf neue Art und Weise nachzudenken, und geben Spielräume für die eigenständige Suche nach der bestmöglichen, auch ungewöhnlichen Lösung eines Problems,
- erlauben und fordern von den Mitarbeitern die eigenständige Problemlösung,
- ermutigen sie, Gewohnheiten, Regeln, Werte und Verfahrensweisen auf ihren Sinn nach Berechtigung kritisch zu hinterfragen,
- delegieren anspruchsvolle und komplexe Aufgaben, für deren Lösung die Mitarbeiter neue und ungewohnte Perspektiven einnehmen müssen,
- fordern ihre Mitarbeiter auf, radikale und originelle Ideen und Meinungen zu entwickeln und unkonventionelle Wege der Problemlösung zu finden,
- bestärken kreative Anstrengungen,
- tolerieren mögliche Fehler, die bei der Anwendung von neuen, innovativen Ansätzen dazugehören,
- besprechen mit ihren Mitarbeitern, welche Chancen und Risiken im Unternehmen bestehen,
- entwickeln ihre Mitarbeiter zu transformationalen Führungskräften,
- messen den Erfolg ihrer Führungsarbeit daran, wie gut die Mitarbeiter ohne sie zurechtkommen,
- analysieren Probleme und Lösungen regelmäßig mit ihren Mitarbeitern,
- ermutigen ihre Mitarbeiter, Problemstellungen spielerisch und unvoreingenommen anzugehen,
- bringen selbst originelle Ideen und ungewöhnliche Perspektiven ein und stimulieren damit ihre Mitarbeiter, das Gleiche zu tun,
- geben sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden.

4. Individuelle Mitarbeiterorientierung

Transformationale Führungskräfte

- sind Mentor und Coach und gehen auf die unterschiedlichen Stärken und Wünsche ihrer Mitarbeiter ein,
- bieten ihren Mitarbeitern immer wieder neue Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten, um deren Potenziale gezielt weiterzuentwickeln,
- hören ihren Mitarbeitern gut zu und kennen und beachten die persönliche Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklungswünsche ihrer Mitarbeiter,
- delegieren individuell passende Aufgaben, die den jeweiligen Mitarbeiter herausfordern, aber nicht überfordern,
- beurteilen regelmäßig die Fortschritte, um zukünftige Entwicklungsmaßnahmen darauf abzustimmen,
- geben das nötige Maß an individueller Unterstützung und Hilfestellung,
- haben hohe Leistungserwartungen und drücken damit ihr Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter aus,
- zeigen Verständnis für die Bedenken der Mitarbeiter und machen ihnen gegebenenfalls Mut,
- arbeiten intensiv (eins zu eins) mit ihren Mitarbeitern zusammen, um die individuellen Bedürfnisse zu identifizieren, und
- fördern die Kooperation im Team.

Überblick über die 4 Bausteine

Idealisierter Einfluss	Inspirierende Motivierung	Intellektuelle Stimulierung	Individuelle Mitarbeitermotivierung
Vorbild sein	Über eine faszinierende Vision motivieren	Alte Denkmuster aufbrechen	Jeden Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln
Moralische Integrität: hohes Maß an ethischem und moralischem Verhalten zeigen	Klare und herausfordernde Erwartungen an die Mitarbeiter kommunizieren	Neue Einsichten vermitteln	Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters zeigen, anspruchsvolle Aufgaben delegieren

Idealisierter Einfluss	Inspirierende Motivierung	Intellektuelle Stimulierung	Individuelle Mitarbeitermotivierung
Hohes Maß an Begeisterung und Optimismus bei der Aufgabenerledigung zeigen	Den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale verdeutlichen	Die Mitarbeiter zu transformationalen Führungskräften entwickeln	Regelmäßig die Fortschritte beurteilen und Feedback geben
Commitment zu den Unternehmenszielen und der vermittelten Vision demonstrieren	Zug statt Druck: ermöglichen, motivieren und inspirieren statt Druck ausüben	Zu eigenständigen Problemlösungen ermutigen	Individuelle Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten zur Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale bieten
Selbst die Erwartungen erfüllen, die Sie an Ihre Mitarbeiter stellen		Kritische Diskussionen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse anregen	
Außergewöhnliche Ausdauer und Entschlusskraft zeigen		Alte Denkmuster aufbrechen	
In den Augen der Mitarbeiter fachlich sehr gut dastehen		Neue Einsichten vermitteln	
Beständiges Verhalten ohne Willkürlichkeiten zeigen		Die Mitarbeiter zu transformationalen Führungskräften entwickeln	
Verlässlich sein		Zu eigenständigen Problemlösungen ermutigen	
Risikobereit sein, um Chancen zu nutzen		Kritische Diskussionen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse anregen	

Was kann der transformationale Führungsstil?

Was mich an diesem Führungsstil begeistert, ist, dass er nicht nur nachweislich die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter stärkt, sondern darüber hinaus auch Sie selbst und Ihr Unternehmen erfolgreicher macht. Und er wirkt kulturübergreifend, wie unter anderem die von Robert J. House

initiierte GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program) zeigt: 70 Forscher aus 62 verschiedenen Ländern befragten 17.300 Manager aus 951 Organisationen der Finanz-, Lebensmittel- und Telekommunikationsbranche. Das Ergebnis: Transformationale Führung ist ein universell erwünschtes und von allen Kulturen als effektiv bewertetes Führungsverhalten.

Neben der Stärkung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter kann der transformationale Führungsstil also noch mehr: Transformationales Führungsverhalten führt im Vergleich zu anderen Führungsstilen nachweisbar zu

- besseren wirtschaftlichen Erfolgen im Unternehmen,
- mehr Leistungsbereitschaft im Team,
- besseren persönlichen Beziehungen,
- geringeren Fluktuationsraten,
- weniger Fehlzeiten,
- geringerem Krankenstand,
- einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit,
- mehr Kreativität und Innovation,
- besserer Zielerreichung,
- einer persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter,
- einer höheren Loyalität und Vertrauen zur Führungskraft,
- reduziertem Stresserleben,
- einer niedrigeren Burn-out-Rate,
- mehr Motivation,
- Commitment der Mitarbeiter für einschneidende Veränderungsprozesse.

Risiken der transformationalen Führung

Das Leben hat etwas von einer Medaille: Es gibt gute Aspekte auf der schönen Vorderseite und weniger schöne auf der Rückseite. Auf der Vorderseite der Medaille des transformationalen Führungsstils steht, dass er Ihre Mitarbeiter stärken, deren Leistungskraft, Engagement und Motivation steigern und zu höherem Output führen wird. Aber seien Sie sich des Risikos bewusst, das auf der Rückseite der Medaille zu fin-

den ist: Transformationales Führungsverhalten kann eine Abhängigkeit der Mitarbeiter von ihrer Führungskraft bewirken. Und dann ist es aus mit dem Traum vom starken Mitarbeiter! Das Risiko der Abhängigkeit steigt, wenn die Führungskraft Narziss ist.

Abhängigkeit der Mitarbeiter

Was meine ich mit „Abhängigkeit“? Psychoanalytische Theorien erklären die Entwicklung von Abhängigkeit so: Als kleine Kinder haben wir alle geglaubt, unsere Eltern wären allmächtig und perfekt. Das daraus resultierende Gefühl von absolutem Schutz und Sicherheit geht im Laufe des Lebens verloren, aber die (unbewusste) Suche nach diesem verlorenen Paradies geht weiter und der Wunsch, diesen Kindheitszustand inklusive der „Verschmelzung“ mit den Eltern wiederherzustellen, bleibt bestehen. Vor allem dann, wenn es im Verlauf der Erziehung nicht gelungen ist, dem Kind den Glauben an seinen Wert und an sein Können mitzugeben.

Ein abhängiger Mensch ist ein Erwachsener, der sich verhält wie ein Kind. Aus dem kindlichen Wunsch nach Identifikation mit Personen, die man für fähiger und stärker als sich selbst hält, projiziert er seine Ideale, Wünsche oder Fantasien auf eine andere Person und nutzt diese unbewusst wie eine weiße Leinwand, auf die sein Wunschfilm übertragen wird, der mit der Wirklichkeit meist nicht viel zu tun hat.

Mitarbeiter diesen Typs halten ihre Führungskraft im übertriebenen Maße für außerordentlich und herausragend und sehen in ihr ein verehrungswürdiges Vorbild. Gerade transformationale Führungskräfte können in ihrer Eigenschaft als Autoritätsperson und Vorbild versehentlich diesen kindlichen Zustand beim Mitarbeiter wiederherstellen. Durch die starke Identifikation mit ihren Führungskräften, die sich aus dem transformationalen Führungsstil ergibt, entwickelt sich eine emotional geprägte Beziehung zwischen diesen und den Mitarbeitern. Und die führt dann zur nicht gewollten Abhängigkeit, wenn sich der Mitarbeiter aus den oben beschriebenen Gründen von seinem Vorgesetzten die Stärkung seines Selbst erhofft, die in seiner Kindheit nicht gelungen ist. Diese kindliche Hoffnung beinhaltet Ideen wie, dass durch die enge Bindung die besonderen Eigenschaften der bewunderten Führungskraft

auf sie selbst „abfärben“ würden. Aus der starken Fokussierung auf die Führungskraft in Kombination mit der beschriebenen emotionalen Beziehung kann sich die Abhängigkeit der Mitarbeiter ergeben. Möglicherweise sehen Sie diesen Aspekt als Randthema, der in der Praxis nur selten vorkommt? Mitnichten! Deshalb ist es gut, wenn Sie Abhängigkeitstendenzen bei Ihren Mitarbeitern erkennen und entsprechend gegensteuern können.

Woran erkennen Sie, dass Ihre Mitarbeiter ungesund abhängig sind?

Abhängige Menschen haben ein sehr stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Anerkennung und Unterstützung, weil sie sich selbst als unterlegen und untauglich wahrnehmen. Eine ungesund abhängige Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung ist charakterisiert durch vier Aspekte:

- Der Vorgesetzte wird vom Mitarbeiter für „übermenschlich“ gehalten.
- Mitarbeiter vertrauen den Aussagen ihrer Führungskraft „blind“.
- Sie gehorchen bedingungslos den Anweisungen des Vorgesetzten.
- Sie geben ihrem Leader uneingeschränkte und bedingungslose Unterstützung.

Der Kontakt zu einer verehrten Person, der man viel Einflussmöglichkeiten und Macht zutraut, stärkt das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, und sie fühlen sich mehr wert als ohne diesen Kontakt. Sie übernehmen unreflektiert deren Ziele, Werte und ethische Vorstellungen und kopieren ihr Verhalten.

Alles bleibt an Ihnen hängen

Das Problem der Abhängigkeit liegt darin, dass es so weit gehen kann, dass die Mitarbeiter nur noch dann wirklich produktiv sind, wenn die Führungskraft zumindest virtuell greifbar ist. Sobald sie in Urlaub, auf Geschäftsreise, krank oder aus sonstigen Gründen nicht ansprechbar

ist, bricht die Leistung der Mitarbeiter ein. Sie können dann nichts mehr ohne sie tun. Aber selbst wenn sie vor Ort ist, neigen abhängige Mitarbeiter dazu, sich gedanklich zurückzulehnen – nach dem Motto: „Mein Chef macht das schon.“ Sicher können Sie sich vorstellen, dass es Ihnen die tägliche Arbeit nicht gerade erleichtert, wenn Ihre Mitarbeiter nicht (mit)denken!

Abhängige Mitarbeiter neigen außerdem mehr als andere dazu, Ihnen gefallen und sich mit allen Mitteln Ihre Sympathie erhalten zu wollen.

Sie reden Ihnen, Ihrem Chef, nach dem Mund und tun nur das, was Ihnen gefallen könnte – sie werden Sie noch nicht einmal dann auf drastische Fehler hinweisen, wenn diese ein wichtiges Projekt zum Scheitern verurteilen könnten. Gar nicht gut für Sie und Ihre Karriere! In der Folge müssen Sie ständig nachsteuern, für alles selbst Lösungen finden und das Gros an Verantwortung übernehmen. Arbeiterleichterung sieht anders aus!

Narzisstische Führungskräfte „züchten“ abhängige Mitarbeiter

Das Risiko, abhängige Mitarbeiter zu bekommen, kann zusätzlich verschärft werden, wenn die transformationale Führungskraft narzisstische Tendenzen zeigt. Unter „Narzissmus“ versteht man die Liebe zur Selbstdarstellung und das übermächtige Verlangen, von anderen bewundert zu werden, entstanden aus dem übersteigerten kindlichen Bedürfnis nach Spiegelung – also aus dem Wunsch heraus, dass die eigenen Äußerungen und Handlungen wahrgenommen, beachtet und möglichst hoch geschätzt werden.

Wir alle haben solche Anteile, das ist vollkommen normal. Führungskräfte sind allerdings besonders gefährdet, diese Anteile in überdurchschnittlichem Ausmaß zu entwickeln. Ähnlich wie in meiner Branche der Consultants, Trainer, Redner und Coaches ist häufig der Wunsch, Beachtung und Bewunderung zu erfahren, einer der Gründe, die Rolle eines Menschen zu wählen, der anderen „etwas zu sagen hat“.

„Pseudotransformationale“ Führung durch narzisstische Vorgesetzte

Der Wunsch, eher Gestalter als Befehlsempfänger und rein ausführendes Organ zu sein, ist absolut in Ordnung. Dieser Wunsch sollte aber zumindest bewusst und reflektiert sein. Unter anderem aus diesem Grund haben Sie sich im vorigen Kapitel so gründlich mit sich und Ihrer Innenwelt beschäftigt. Denn wenn es im inneren Motor und in seiner Stromzufuhr „hakt“, wenn es also beispielsweise an einem stabilen Selbstbewusstsein mangelt und die verzweifelnde Suche nach Personen, die den eigenen Fähigkeiten ausreichend Beachtung und Bewunderung schenken, im Vordergrund steht, dann wird es kritisch.

Denn das Bedürfnis nach Spiegelung bei der Führungskraft und das Bedürfnis nach Idealisierung bei den Mitarbeitern ergänzen und verstärken sich gegenseitig und vergrößern damit den Narzissmus der Führungskraft genauso wie die Abhängigkeit der Mitarbeiter von der Führungskraft. Dann wird es zum pseudotransformationalen Führungsstil. Diese Art der Führung hat dann nicht mehr die guten Effekte der transformationalen Führung.

Narzisstische Führungskräfte neigen stärker als andere Menschen dazu, ihre negativen Persönlichkeitseigenschaften zu leugnen, ihre Kompetenzen zu überschätzen, Schwachstellen ihrer Visionen zu übersehen und Kritik an der eigenen Person oder an den eigenen Ansichten nicht zu tolerieren. Das wird für Sie spätestens nach der Erarbeitung der Inhalte des letzten Kapitels kaum noch ein Thema sein, denn Ihr Motor ist Ihnen bewusst und der Strom fließt, wie er soll. Und das ist gut so.

Denn zum gesundheitsförderlichen Führungsverhalten wird der transformationale Führungsstil nur dann, wenn er moralische Absichten und Wertvorstellungen verfolgt, die das Wohlergehen und die Förderung der Mitarbeiter zum Ziel haben, und übergeordneten Zielen des Unternehmens verpflichtet ist. „Pseudotransformational“ und damit schädlich wäre unethisches Führungsverhalten, das nur die eigenen Interessen und Ziele verfolgt, in erster Linie nach Vergrößerung von Macht strebt, keinerlei Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nimmt und bedingungslos Gehorsam einfordert.

Oder wie Pater Anselm Grün in seinem „Buch der Lebenskunst“ einmal sehr richtig bemerkte: „Wer Verantwortung für andere hat, kann sie auf verschiedene Weise wahrnehmen. Er kann andere klein machen, damit er an seine eigene Größe glauben kann. Er kann abhängige Menschen um sich sammeln, deren einzige Aufgabe es ist, den Chef zu bewundern. Doch von Bewunderungszwergen wird nichts Kreatives ausgehen.“ Und mit „Bewunderungszwergen“ können Sie die Herausforderungen der VUKA-Arbeitswelt nicht meistern.

Pseudotransformationale versus transformationale Führung

Pseudotransformationale Führung	Echte transformationale Führung
Auf den Zuwachs von Macht, Ansehen und Erfolg der Führungskraft konzentriert	Auf die Entwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens konzentriert
Fokussiert auf Bewunderung der Mitarbeiter	Fokussiert auf Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens
Die Mitarbeiter bleiben oder werden „abhängig“	Die Mitarbeiter entfalten ihre Potenziale, können selbstständig arbeiten
Die Mitarbeiter identifizieren sich ausschließlich mit der Führungskraft als Person	Die Mitarbeiter identifizieren sich außer mit ihrer Führungskraft auch mit den Zielen und Werten ihres Arbeitsbereichs
Vorgaben werden von den Mitarbeitern kritiklos befolgt	Das Hinterfragen von Vorgaben zum Zwecke der Verbesserung von Prozessen ist selbstverständlich

Voraussetzungen für wirkungsvolles Führen im transformationalen Stil

Inspirieren Sie

Als transformationale Führungskraft inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter mit einer Vision davon, was mit großen gemeinsamen Anstrengungen erreicht werden könnte. Wenn sich Ihre Mitarbeiter mit dieser Vision identifizieren können, investieren sie viel Vertrauen in diese und in Sie als Person. Es fühlt sich gut an, bewundert und verehrt zu werden. Das Ziel wahrer transformationaler Führung ist es aber, „Anhänger“ zu „Führern“ weiterzuentwickeln und deren weitestgehend unabhängiges Verhalten zu erreichen.

Die Inspiration der Mitarbeiter ist auch ohne die Identifikation mit Ihnen möglich: Entwickeln Sie eine Vision zu dem, was möglich wäre, wenn alle an einem Strang ziehen, und erklären Sie, wie man dorthin kommt! Zeigen Sie Ihre Zuversicht, den Sinn und Wert der Aufgabe und machen Sie Ihre Ziele transparent. Wählen Sie eine Vision, die auf positiven Werten und ethischen Prinzipien wie Fairness, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Loyalität gründet, und gehen Sie selbst als Vorbild für diese Werte voraus. Zeigen Sie Mut und Verantwortungsgefühl, wenn es schwierig wird, und lassen Sie Ihre Mitarbeiter selbst beurteilen, was sie von Ihren Wertvorstellungen halten. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein und achten Sie auf die Übereinstimmung Ihrer Worte und Werke.

Machen Sie sich selbst überflüssig

An diesem Punkt trennt sich die Spreu vom Weizen, da schon ein gerüttelt Maß an menschlicher Größe vorhanden sein muss, um darin nicht eine Bedrohung der eigenen Position zu sehen. Die besten Arbeitsergebnisse erreichen langfristig sozial orientierte Führungskräfte, die für eine größere Autonomie der Mitarbeiter sorgen, zu deren Fortentwicklung ermutigen und sie individuell fördern. Die erfolgreichsten Führungskräfte gehen bewusst das Risiko ein, sich selbst überflüssig zu machen und ersetzt zu werden. Als Gewinn bekommen sie dafür Mitarbeiter, die in der Lage sind, maßgeblich zu der Umsetzung der Vision und dem Erreichen der Ziele der Führungskraft beizutragen.

Überzeugen Sie durch Ihr Vorbild

Die Unterstützung ihrer Mitarbeiter gewinnen transformationale Führungskräfte nicht durch Zwang oder Manipulation, sondern durch überzeugende Argumente und persönliches Vorbild. Statt einer einfachen Abmachung „Du bekommst x, wenn du y tust“ steht dabei das Vertrauen im Vordergrund, dass der Mitarbeiter sein Bestmögliches tun wird, weil er weiß, was er soll, und weil er zeigen will, was er kann.

Damit transformationale Führung die beschriebenen positiven Effekte erzielen kann, muss sie zwei Grundvoraussetzungen berücksichtigen: Sie muss das Wohlergehen der Mitarbeiter und des Unternehmens im Blick haben und sich auf von allen geteilte Werte stützen. Das reine Austauschverhältnis der transaktionalen Führung muss durch eine kooperative Beziehung ersetzt werden, die von Wohlwollen und Fürsorge geprägt ist und allen Parteien Nutzen stiftet.

Das Beste aus zwei Führungsstilen

Transaktionale Führung basiert auf einer materiellen Austauschbeziehung, in der klare Erwartungen und Ziele formuliert werden und bei Erfüllung entsprechend belohnt werden. Durch äußere Anreize wird die extrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert, also die Art von Motivation, die durch Boni und Ähnliches in Gang gehalten wird. Dieser Führungsstil funktioniert gut bei Routineaufgaben und bei Tätigkeiten, die keiner gerne macht, und ist die Basis für den darauf aufbauenden transformationalen Führungsstil.

Warum reicht transaktionale Führung alleine nicht aus?

Jede Führungskraft zeigt sowohl transaktionale als auch transformationale Verhaltensweisen – allerdings in unterschiedlicher Gewichtung. Man könnte auch sagen: Ohne transaktionale Führungselemente kommt keine Führungskraft aus. Denn der transaktionale Prozess, in dem die Führungskraft deutlich macht, was der Mitarbeiter zu tun hat, um belohnt zu werden, ist ein wesentlicher Bestandteil effektiver Führung. Starke Mitarbeiter und wirklich gute Ergebnisse bekommen Sie aber nur, wenn Sie transaktionale Führung mit transformationalen Füh-

rungsverhaltensweisen krönen, denn dieses Führungsverhalten verstärkt den transaktionalen Führungsstil und sowohl die Ziele der Führungskraft als auch der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens werden so besser erreicht.

Obwohl transformationale Führungskräfte auch transaktional handeln können und – falls erforderlich – auch müssen, bewirkt der transaktionale Führungsstil, wenn er ausschließlich angewendet wird, eine geringere Performance und eignet sich eher für einfache Aufgaben oder für schwächere Veränderungen. Vor allem dann, wenn die Führungskraft stark auf passives Management by Exception setzt und nur dann eingreift, wenn Probleme auftauchen und Fehler passieren. Die Androhung von Disziplinarmaßnahmen ist noch weniger wirkungsvoll, um ein Team zu mehr Leistung zu bewegen, und ist langfristig meist kontraproduktiv. Die Konzentration auf Fehlervermeidung ist wichtig für effektive Führung. Wenn jedoch der Fokus ausschließlich auf dem Ausmerzen von Fehlern liegt, werden Gesundheit und Leistungskraft der Mitarbeiter darunter leiden.

Spätestens in Zeiten des Wachstums, des Wandels und der Krise braucht es zusätzlich transformationales Führungsverhalten.

Was transformationale Führung zusätzlich bietet

Das Ziel der transformationalen Führung besteht darin, dass Mitarbeiter ein Aufgabengebiet selbstständig und voller Elan bearbeiten, weil es sie im Inneren interessiert und weil sie es als Beitrag zu ihrer eigenen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung sehen und deshalb gerne tun möchten. So hat sich dann eine wahre Transformation ergeben. Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter muss nicht ständig mit „Schmerzensgeld“ über seine Tätigkeit hinweggetröstet werden, denn er ist von der Wichtigkeit dessen, was er tut, überzeugt und verpflichtet sich selbst, den Weg auch dann noch mitzugehen, wenn er steinig wird.

Transformationale Führung gründet auf einer persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern, beteiligt sie und bezieht ihre individuellen Bedürfnisse mit ein. Sie verdeutlicht Sinn und Wert des eingeschlagenen Weges, gibt den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume, sich mit eigenen Ide-

en für die Ausgestaltung des Wegverlaufs einzubringen, und ermutigt zu kreativen Lösungsstrategien, selbst wenn dabei unvermeidliche Fehler passieren. Dabei ist die transformationale Führungskraft ein inspirierendes und glaubwürdiges Vorbild, die ihr Handeln an Werten ausrichtet und selbst das tut, was sie erwartet. Mit ihrer Begeisterung und Zuversicht reißt sie andere mit, erzeugt auch in scheinbar ausgeweglenen Situationen Aufbruchstimmung, holt Skeptiker an Bord und vermittelt ihren Mitarbeitern ein Gefühl des Stolzes, dabei zu sein. Daraus ergibt sich ein innerer Antrieb, eine innere oder intrinsische Motivation, aus der heraus die Mitarbeiter bereit sind, „die eine Meile mehr“ zu gehen und mehr zu tun, als sie selbst für möglich gehalten hätten. Der transformationale Führungsstil eignet sich gerade für die Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen und zeigt in Zeiten dynamischen Wandels deutlich höhere Wirkung als der transaktionale Führungsstil. Erst in der Kombination der beiden Führungsstile fördern Sie die Resilienz und die Produktivität Ihrer Mitarbeiter optimal.

Transaktionale Führung fügt sich in eine vorhandene Unternehmenskultur ein und passt sich an, die transformationale Führungskraft setzt sich dafür ein, sie zum Besseren zu verändern.



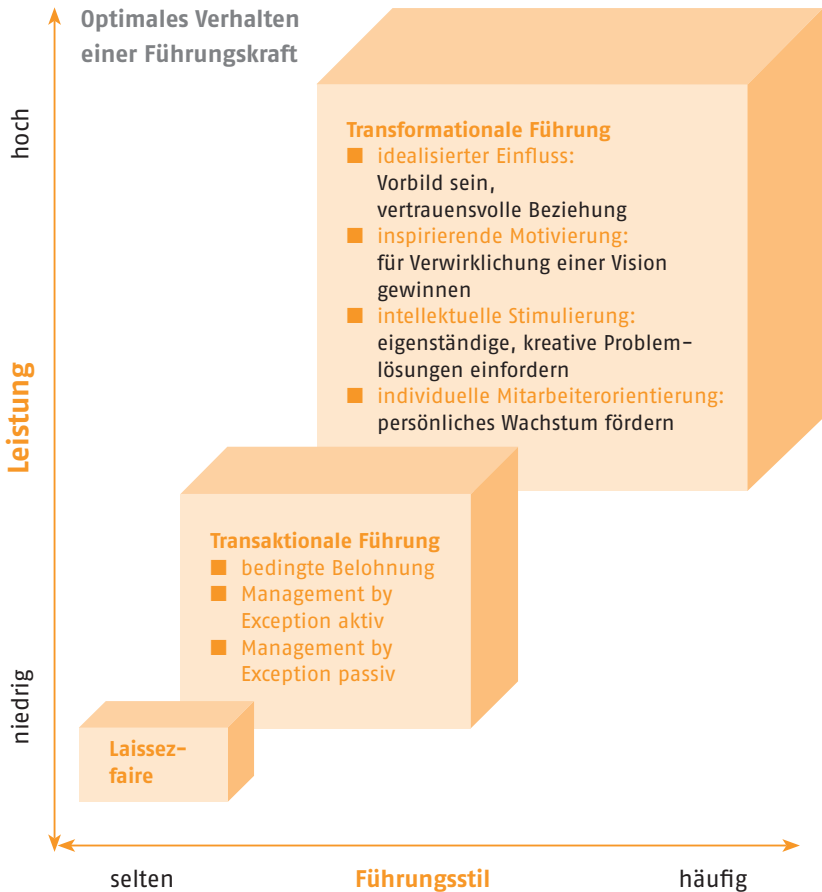
Der resilienzorienteerte Führungsstil

Je nachdem, wie viel transformationales Führungsverhalten Sie schon zeigen und wie gut das Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern schon ist, müssen Sie sich möglicherweise den einen oder anderen Aspekt der vier Bausteine des transformationalen Führungsstils zwar erst noch erarbeiten, schon mittelfristig wird Ihnen das Ihre Führungsaufgabe aber deutlich erleichtern und Ihre Ergebnisse verbessern. Kreativität, Selbstständigkeit, Flexibilität und Innovativität im Team werden steigen – und zwar deutlich stärker, als dies mit Aussicht auf eine noch so hohe Bonuszahlung (die Sie zudem vielleicht gar nicht ausloben können) je der Fall wäre.

Und: Ihre Mitarbeiter danken es Ihnen mit weniger Stresserleben, weniger Krankheitstagen und mehr innerer Zufriedenheit. Und falls das

nicht jetzt schon der Fall ist, bekommen Sie eine Mannschaft, die Ihnen traut und mit Ihnen durch dick und dünn geht.

Die Abbildung zeigt ein optimales Verhaltensprofil für eine Führungskraft. Sie sehen an der Größe der Quadrate, wie häufig die einzelnen Führungskomponenten angewendet werden sollten und in welchem Maße der jeweilige Führungsstil (horizontale Achse) Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nimmt (vertikale Achse).



Im Idealfall führt eine Führungskraft also am häufigsten transformational, gefolgt von transaktionalem Führungsverhalten in der Reihenfolge bedingte Belohnung und Management by Exception aktiv und als Letztes Management by Exception passiv. „Laissez-faire“-Verhaltensweisen sind am wenigsten effektiv und sollten so wenig wie möglich angewendet werden.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Wie, vermuten Sie, bewerten Ihre Mitarbeiter Ihr Führungsverhalten? Sind Sie schon ein „New Leader“ auf dem Königsweg? Reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten anhand der folgenden Fragen.

Der resilienzorientierte Führungsstil

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie gedanklich die Perspektive Ihrer Mitarbeiter einnehmen und aus deren vermuteten Sicht heraus jeweils ein „Ja“ oder „Nein“ ankreuzen. Wenn Sie glauben, dass einige Mitarbeiter Nein, andere Ja sagen würden, überlegen Sie bitte, welche Meinung wohl überwiegt, und entscheiden Sie sich dann im Sinne von „eher Ja“ oder „eher Nein“. Wenn also aus Ihrer Sicht die Mehrheit der Mitarbeiter „Ja“ ankreuzen würde, dann kreuzen auch Sie ein „Ja“ an.

Meine Chefin, mein Chef

1. setzt anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele. Ja Nein
2. stärkt das Selbstvertrauen des Teams in die Erreichbarkeit von Zielen. Ja Nein
3. kritisiert Fehler sachlich und ohne dass Betroffene ihr Gesicht verlieren. Ja Nein
4. bezieht uns bei wichtigen Entscheidungen mit ein und ist an unserer Meinung interessiert. Ja Nein
5. löst Konflikte konstruktiv und ohne „verbrannte Erde“ zu hinterlassen. Ja Nein

6. engagiert sich für stetige Verbesserungen in den Arbeitsabläufen, der Zusammenarbeit und in der Verwendung vorhandener Ressourcen. Ja Nein
7. ruht sich nicht auf den erworbenen „Lorbeeren“ aus, sondern strebt nach Verbesserung der eigenen Leistung. Ja Nein
8. macht deutlich, woran man bei ihm/ihr ist. Ja Nein
9. fördert notwendige Innovationen. Ja Nein
10. sorgt dafür, dass alle die notwendigen Ressourcen haben. Ja Nein
11. achtet darauf, dass Verantwortlichkeiten geklärt und Kompetenzen eindeutig zugeordnet sind. Ja Nein
12. zeigt Risikobereitschaft, um Chancen zu nutzen. Ja Nein
13. hat Vertrauen in unsere Loyalität. Ja Nein
14. formuliert seine/ihre Erwartungen und Ziele klar und verständlich. Ja Nein
15. zeigt Verständnis, wenn jemand Fehler macht. Ja Nein
16. gibt uns „Rückendeckung“, auch wenn etwas schiefläuft. Ja Nein
17. handelt nach den vom ihm/ihr propagierten Überzeugungen und Werten (Walk The Talk). Ja Nein
18. ist fachlich gut. Ja Nein
19. sorgt dafür, dass Schnittstellen wissen, was die zuarbeitenden Bereiche tun, und umgekehrt. Ja Nein
20. lässt Mobbing im Team nicht zu und sorgt für faires Verhalten im Team. Ja Nein
21. macht klar, wie jeder konkret zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Ja Nein
22. feiert Erfolge und Fortschritte mit uns (mit „feiern“ kann auch ein offizieller Dank gemeint sein). Ja Nein
23. sieht in seinem/i ihrem Tun mehr als nur Geld verdienen, Anerkennung bekommen und Status aufbauen. Ja Nein
24. ist offen für Kritik und Lösungsvorschläge. Ja Nein
25. verteilt sinnvolle und inspirierende Aufgaben. Ja Nein

26. gibt konstruktives Feedback zu dem, was er/sie bei uns als Stärken und Schwächen empfindet. Ja Nein
27. behandelt Menschen unabhängig von ihrer hierarchischen Position respektvoll. Ja Nein
28. informiert uns regelmäßig und ausreichend über anstehende Veränderungen und wichtige Vorgänge. Ja Nein
29. vermittelt langfristige Ziele transparent und zeigt Teilziele auf. Ja Nein
30. ist zu 100 Prozent verlässlich, meint, was er/sie sagt, und hält Versprechen. Ja Nein
31. gibt uns allen das Gefühl, eingebunden und beteiligt zu sein. Ja Nein
32. interessiert sich für uns auch im persönlichen Bereich. Ja Nein
33. fördert Selbstverantwortung und Unternehmertum. Ja Nein
34. sieht die Zukunft insgesamt positiv und spricht eher von Chancen als von Risiken. Ja Nein
35. anerkennt und respektiert uns alle. Ja Nein
36. fördert die Entwicklung unserer persönlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Talente. Ja Nein
37. zeigt Aufstiegsperspektiven auf und unterstützt unsere Karriere. Ja Nein
38. gesteht Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten zu. Ja Nein
39. zeigt ein hohes Maß an Begeisterung und Optimismus bei der Aufgabenerledigung, ist meistens voller Energie und Tatendrang. Ja Nein
40. stimuliert Kreativität und Innovation im Team. Ja Nein
41. entwirft überzeugende und attraktive Zukunftsvisionen, spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll, und hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden. Ja Nein
42. macht Leistungskriterien transparent. Ja Nein
43. initiiert regelmäßig stattfindende Evaluationsprozesse. Ja Nein
44. ist für uns ein Vorbild. Ja Nein
45. beeindruckt und fasziniert uns durch seine/ihre Persönlichkeit. Ja Nein

46. stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht. Ja Nein
47. verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die wir bewundern. Ja Nein
48. spricht mit uns über seine/ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte. Ja Nein
49. verbringt ausreichend Zeit mit seiner/ihrer Führungsaufgabe und damit, uns weiterzuentwickeln. Ja Nein
50. berücksichtigt unsere Individualität und behandelt uns nicht nur als einen Mitarbeiter unter vielen. Ja Nein

Auswertung:

Je häufiger Sie „Ja“ angekreuzt haben, umso mehr sind Sie schon auf dem Königsweg unterwegs. Schauen Sie sich jedes „Nein“ an und überlegen Sie, wie Sie es in ein „Ja“ verwandeln könnten. Suchen Sie sich im ersten Schritt diejenigen „Nein“ aus, die Ihnen am leichtesten zu verwandeln erscheinen. Nehmen Sie sich nach und nach weitere „Neins“ vor und verwandeln Sie diese. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein, fragen Sie sie nach ihrer Meinung dazu und holen Sie sich Ideen für Ihre weitere Vorgehensweise. Vielleicht kommt ja dann auch heraus, dass Ihre Mitarbeiter – anders, als von Ihnen eingeschätzt – mit diesem Punkt schon ganz zufrieden sind ...

Und was sagen Ihre Mitarbeiter dazu?

Es nützt Ihnen ja nicht viel, wenn Sie zwar vermuten, dass Ihre Mitarbeiter bei Ihnen einen „königlichen“ Führungsstil wahrnehmen, dies sich aber nicht in Ergebnissen niederschlägt. Anhand der folgenden Fragen können Sie quasi die Gegenprobe machen.

Welche Ergebnisse erzielen Sie mit Ihrem Führungsstil?

Erreichen Sie schon die Ergebnisse, die Sie mithilfe des optimalen Führungsstils erreichen können? Wenn Sie die folgenden Fragen jeweils im Großen und Ganzen mit „Ja“ beantworten können, dann kreuzen Sie „Ja“ auch an.

Bewerten Sie nun Ihre Mitarbeiter, Ihr Team anhand folgender Leitfragen:

Meine Teammitglieder

1. liefern nützliche Ideen und praktische Hilfe, um mich zu befähigen, meine Arbeit bestmöglich zu erledigen. Ja Nein
2. streben nach Leistungsexzellenz. Ja Nein
3. können untereinander mit Integrität und Verlässlichkeit rechnen. Ja Nein
4. teilen Normen und Werte bezüglich Qualitäts- und Leistungsstandards. Ja Nein
5. haben ein gemeinsames Verständnis von den Zielen, die zu erreichen sind. Ja Nein
6. identifizieren sich mit ihren Aufgaben. Ja Nein
7. sind sich mit mir gegebenenfalls über den Veränderungsbedarf der aktuellen Situation einig und ziehen mit. Ja Nein
8. übernehmen Verantwortung für die Erreichung der Ziele. Ja Nein
9. geben ihr Bestes. Ja Nein
10. teilen relevante Informationen. Ja Nein
11. glauben, dass Veränderungen machbar sind, trauen sich zu, Veränderungen (mit) gestalten zu können. Ja Nein
12. sind mir gegenüber absolut loyal. Ja Nein
13. sind mit Begeisterung bei der Sache. Ja Nein
14. bauen gegenseitig auf den Ideen der anderen auf, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Ja Nein

15. kooperieren, liefern und teilen Ressourcen, um sich gegenseitig zu helfen, neue Ideen umzusetzen. Ja Nein
16. sprechen in der Diskussion von Problemen und Aufgaben ihre problembezogenen Meinungsverschiedenheiten klar aus. Ja Nein
17. schlagen verschiedenartige Problemlösungsansätze vor. Ja Nein
18. stellen die Meinungen der anderen offen infrage. Ja Nein
19. führen Diskussionen von Problemen und Aufgaben oft sehr engagiert. Ja Nein
20. sind stolz auf ihre Zugehörigkeit zum Team. Ja Nein
21. entwickeln nicht nur Ideen, sondern setzen sie auch dann um, wenn dafür ein längerer Zeitraum benötigt wird und „Durststrecken“ auftauchen. Ja Nein
22. zeigen hohes Engagement und sind regelmäßig bereit, bei Bedarf Zusatzaufgaben zu übernehmen. Ja Nein
23. setzen Ideen eigenständig um. Ja Nein
24. unterstützen sich gegenseitig. Ja Nein
25. können sich mit meiner Vision und meinen Zielen identifizieren. Ja Nein
26. ziehen an einem Strang. Ja Nein

Auswertung:

Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis nach dieser Kurzanalyse? Wie viele Jas haben Sie angekreuzt? Selbstverständlich gibt es hier individuell unterschiedliche Ergebnisse; jede Führungskraft sollte für sich reflektieren, welche Punkte persönlich für sie und ihr Team wichtig sind.

Identifizieren Sie dafür in einem zweiten Durchlauf maximal sieben der für Sie wichtigsten Punkte, die mit „Ja“ beantwortet werden sollen. Zu diesen Punkten sollten Sie unbedingt mit Ihren Mitarbeitern ins Gespräch kommen. Machen Sie doch gleich beim nächsten Meeting Ihren Favoriten zum Thema und überlegen Sie gemeinsam, was verbessert werden könnte, z. B.: „Was müsste eurer Meinung nach passieren, damit wir alle besser an einem Strang ziehen?“ Fragen Sie nach der Meinung der Mitarbei-

ter. Machen Sie dem Team transparent, dass diese Punkte wichtig für Sie sind und Sie hier Bedarf sehen, besser zu werden, dies aber gemeinsam mit dem Team angehen wollen.

Vision versus Realität?

Führen auf dem „Königsweg“ setzt als zentrales Element eine verheißungsvolle Vision voraus. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele Führungskräfte die eine oder andere Schwierigkeit mit Visionen haben, und möchte Ihnen daher dazu noch etwas an die Hand geben.

Auf dem Weg zur Vision

In meinen Seminaren zum Thema dieses Kapitels höre ich häufig zwei Einwände immer wieder, beide verpackt in Form einer Frage.

Erstens: „Sagen Sie, Frau Maehrlein, ist das hier nur etwas für realitätsferne Gutmenschen oder kann man damit auch in der Praxis erfolgreich sein?“ Diese Frage stellt sich Ihnen hoffentlich nicht mehr, nachdem Sie ja nun im Text bis hierher gekommen sind.

Nachdem ich die teilnehmenden Führungskräfte davon überzeugen konnte, dass sich Erfolg und der „königliche“ Führungsstil nicht ausschließen, sondern sich im Gegenteil sogar bedingen, kommt dann irgendwann typischerweise etwas wie: „Also jetzt mal ehrlich, Sie reden von einer verheißungsvollen Vision, was soll es hier bei uns schon Dolles geben, aus dem sich eine solche Vision stricken lassen würde? Und wie soll das überhaupt konkret gehen?“

Fragen Sie sich das auch? Na, dann möchte ich Ihnen gerne bei der Klärung helfen.

Was gibt es bei uns schon Dolles?

Ehrlich gesagt, als ich zum ersten Mal mit diesem Teil der Frage konfrontiert wurde, war ich sprachlos. (Und das kommt bei mir selten vor.)

Denn erschrocken stellte ich mir meinerseits zwei Fragen: Wie soll eine Führungskraft, die ihr Unternehmen und ihre Arbeit „nicht so doll“ findet, ihre Mitarbeiter für mehr Einsatzbereitschaft und Loyalität gewinnen können? Und: Wie kann einer Führungskraft das nicht auffallen, dass da etwas nicht zusammenpasst? Schließlich wollten sie doch lernen, wie sie durch das eigene Führungsverhalten positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nehmen – und deren Engagement steigern und ihre Loyalität gewinnen können. Das stand in der Einladung, deshalb waren sie (freiwillig!) gekommen.

Nach dem sich meine Schockstarre gelegt hatte und ich wieder klar denken konnte, fiel mir auf, dass es möglicherweise mit dem Wort „verheißungsvoll“ zusammenhängt, wenn manch einem erst einmal nichts einfällt, was „doll genug“ wäre, um verheißungsvoll genannt werden zu dürfen. Das wiederum kann ich je nach Branche und Arbeitsumfeld gut nachvollziehen. Im beschriebenen ersten Seminar ging es nämlich um: „Was bitte soll für unsere Müllfahrer eine verheißungsvolle Vision sein?“

Würde Ihnen dazu aus dem Stand heraus etwas einfallen? Sehen Sie ... Mir fällt dazu auf die Schnelle Folgendes ein: „Verheißungsvoll“ meint einfach: eine positive Darstellung der Zukunft, eine emotional aufgeladene Leitidee mit Zugkraft. Immer noch keine Idee? Das ist normal, denn: Eine Vision fällt einem nicht zwischen Tür und Angel gerade mal so ein! Sie entwickelt sich. Und zwar am besten in einem Prozess mit den Mitarbeitern zusammen. Dabei können einige Leitfragen helfen: „Was reizt meine Mitarbeiter, wofür stehen meine Müllwagenfahrer (um beim Beispiel zu bleiben) morgens auf und kommen zur Arbeit? Was ist das große Ganze, an dem sie teilhaben? Was lässt sie lebendig werden und mitdenken?“ So gefragt, findet sich eine passende Vision immer noch nicht einfach, aber doch schon leichter.

Eine nützliche Vision braucht also eine gewisse Entwicklungszeit und ist nichts von der Stange. Sie muss für Sie und Ihre Mitarbeiter passen. Nützlich und passend wird sie dann, wenn sie umsetzbar ist. Eine Vision ist keine Utopie! Die folgende Übung hat sich in vielen der von mir begleiteten Suchprozesse auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Vision bewährt.

Übung: Too small, too big, appropriate

Stellen Sie sich einen Strich von links nach rechts vor. Am linken Ende ein Kästchen mit der Aufschrift „too small“, am rechten Ende ein weiteres Kästchen beschriftet mit „too big“. In der Mitte ein Quadrat, in dem „appropriate“, also angemessen, passend oder geeignet, steht. So wie hier in der Grafik:



1. Überlegen Sie im ersten Schritt, welche Veränderungen Sie erzielen möchten. Denn darum geht es letztlich, wenn Sie mit einer Vision arbeiten: Sie möchten den Status quo verändern. Erste Anhaltspunkte dafür haben Sie mit den Tests zuvor bekommen.
2. Analysieren Sie, welche Veränderungsimpulse „too small“ wären. Mit „zu klein“ ist alles gemeint, was Ihre Mitarbeiter schon kennen, tausendmal gehört haben, sie langweilt und ermattet gähnen lässt.
3. Beschäftigen Sie sich gedanklich damit, was im Gegensatz dazu „too big“, also zu groß wäre. Damit ist alles gemeint, was vor dem Hintergrund Ihrer Unternehmenskultur und der Art, wie Ihre Mitarbeiter ticken, zu „abgefahren“, zu verrückt ist und zu weit entfernt von allem, was sie kennen und mögen. Beispiel: Bei einem sehr konservativen Versicherer hat einer meiner Mitbewerber mit Schatzkisten und Luftballons gearbeitet. In die Schatzkiste sollten von den Mitarbeitern symbolisch die Aspekte ihrer Arbeit gelegt werden, die sie beibehalten wollten, an die Luftballons sollten auf kleinen Kärtchen Wünsche an die Zukunft befestigt werden, um sie dann in den Himmel aufsteigen zu lassen. Die haben das zwar alles brav mitgemacht, aber als ich danach als Coach ins Unternehmen kam, hat mir nahezu jeder, der dabei war, im Vertrauen berichtet, wie affig und unpassend er das fand. Das war definitiv „too big“ und hat statt Motivation nur passiven Widerstand entfacht.

- Überlegen Sie, was in der Mitte zwischen den beiden Polen liegt und weder zu klein noch zu groß ist. Denn: Veränderungen im Verhalten Ihrer Mitarbeiter lassen sich ausschließlich im „Appropriate-Quadrat“ erzielen.
 - Überprüfen Sie abschließend noch einmal gedanklich, ob Sie weder zu zaghaft und gewöhnlich, also too small, gedacht haben, noch too big, also zu sehr Ihrer Zeit voraus.
-

Wie Sie eine starke Vision „stricken“

Für den Fall, dass Sie sich noch nicht so richtig an die Entwicklung einer Vision herantrauen, möchte ich Ihnen noch einige Hinweise geben. Denn es lohnt sich, eine zu haben! Eine gute Vision ist Ihr stärkstes Führungswerkzeug, um die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, Ihre eigenen Kräfte zu bündeln und die Produktivität zu steigern!

Eine Vision beschreibt das langfristige Ziel des täglichen Tuns und funktioniert wie die Vorlage für ein Puzzle: Sie erhält den Fokus auf das, was jeweils zu tun ist, und sorgt für Orientierung. Selbst dann, wenn alles noch so VUKA ist.

Ohne Vorlage, wie sie eine Vision bereitstellt, bleibt den Mitarbeitern oft gar nichts anderes übrig, als im Blindflug Puzzleteilchen zusammenzusetzen, die aus den individuellen Interpretationen ihrer Vorstellung vom Ziel bestehen. Dann bekommen sie zwar zahlreiche irgendwie interessante Bilder, verfehlen aber ihr Ziel.

Folgende Punkte sollten Sie beachten, wenn Ihre Vision Wirkung entfalten soll:

1. Werte und Sinn als Basis:

Eine Vision visualisiert die Aufgabe und den Zweck der Unternehmens-tätigkeit als Bild einer erstrebenswerten Zukunft, an der Ihre Mitarbeiter gern einen Anteil hätten. Eine Vision muss sowohl für Sie als auch für Ihre Mitarbeiter erstrebenswert sein, wenn Sie Ihre Mitarbeiter damit stärken und begeistern wollen. Sie muss außerdem einen erkennbaren

Nutzen für Ihre Leute haben und auf moralischen Werten fußen, die Ihre Mitarbeiter und Sie teilen können. Schneller, höher, weiter sagt noch nichts über das Wozu, den Sinn, den es braucht, damit Menschen einer Vision folgen wollen. Größen-, Macht- oder Rentabilitätsszenarien sind vielleicht erstrebenswert, aber noch lange keine Vision.

2. Überzeugend kommuniziert:

Eine Vision, hinter der Sie nicht stehen können, hat keine Wirkung. Übernehmen Sie nicht einfach die allgemeine Unternehmensvision, sondern entwickeln Sie eine eigene für Ihren Bereich, die Sie engagiert und überzeugend kommunizieren können. Zeigen Sie auf, wie die Vision erreicht werden kann, drücken Sie Ihre Hoffnung und Ihr Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation Ihrer Mitarbeiter aus und stecken Sie sie mit Ihrer Begeisterung an.

3. Regelmäßig auf den Prüfstand:

Ich erlebe in Unternehmen meist in etwa folgendes Szenario: Zum letzten Mal gab es vor etwa fünf Jahren einen Workshop, an dem nur einige wenige Führungskräfte teilgenommen und schöne Sätze wie „Der Mensch ist unsere wertvollste Ressource“ formuliert und in einem repräsentativen Rahmen ausgehängt haben. Seitdem hängt die Vision im Unternehmen, einige, die an dem Prozess der Visionsentwicklung beteiligt waren, sind schon lange nicht mehr im Unternehmen, viele Neue sind dazugekommen, die nur Worte in einem Rahmen sehen, die für sie keine Bedeutung haben. Erst der Prozess der Entwicklung gibt dem Ganzen eine Bedeutung und einen Sinn.

4. Ergänzen, wenn nötig:

Eine Vision soll im Heute ihre Wirkung entfalten und dabei helfen, Entscheidungen zu treffen, in welche Richtung die nächsten Schritte gehen sollen und welche Optionen außer Acht gelassen werden. Das funktioniert nur dann, wenn Sie sich nicht sklavisch an die Jahre zuvor entwickelte Vision halten, denn Sie werden in dem Zeitraum seit ihrer Formulierung dazulernen, der Markt und sämtliche heute gültigen Voraussetzungen werden sich gemäß des VUKA-Phänomens verändern. Deshalb muss Ihre Vision gegebenenfalls angepasst, geändert und ergänzt werden.

5. Wichtige Rolle im täglichen Doing:

Eine Vision entfaltet ihr Potenzial nur, wenn Sie und Ihre Mitarbeiter sich in jeder strategischen Entscheidung und in allen Handlungen darauf ausrichten. Beginnen und beenden Sie jede Präsentation mit Ihrer Vision. Erinnern Sie immer wieder in Wort und Bild an dieses Fundament Ihrer gemeinsamen Arbeit.

6. Visualisiert:

Dass ein Bild mehr als tausend Worte sagt, ist zwar eine Binsenweisheit, aber dennoch wahr. Damit Ihre Mitarbeiter den Weg zur Vision gehen können, müssen sie ihn „sehen“. Vision kommt von „videre“, also von sehen. Übersetzen Sie Ihre Vision also in Bilder, Grafiken oder Videos und präsentieren Sie diese immer wieder einmal im Arbeitsalltag, beispielsweise zum Auftakt eines Meetings.

7. Perfektion ist der Tod Ihrer Vision:

Es ist zwar einerseits notwendig, die Entwicklung einer Vision als Prozess zu betrachten, der Zeit und Sorgfalt braucht. Andererseits wäre es schade, wenn Sie bei der Suche nach der perfekten Formulierung „in Schönheit sterben“ und jahrelang nicht zu Potte kommen. So wichtig die Qualität Ihrer Vision auch ist: Besser, Sie haben eine nicht ganz perfekte Ausrichtung als gar kein Bild von der erstrebten Zukunft. Es geht letztlich darum, auch Ihrem Müllwagenfahrer damit aufzuzeigen, dass er kein unwichtiges Rad im Getriebe ist, sondern dass er Anteil am „Großen und Ganzen“ hat. Entwickeln Sie eine erste grobe Vision, ein „Wozu das alles“ bzw. ein Motiv, sich zu engagieren, und leben Sie erst einmal damit. Überprüfen Sie den Praxisnutzen in der täglichen Arbeit mit der Vision und minimieren Sie nach und nach die Kompromisse.

Mit Ritualen füllen Sie Ihre Vision mit Leben

Wenn Sie dann schließlich eine zugkräftige Vision haben, gilt es, sie im Arbeitsalltag mit Leben zu erfüllen und wachzuhalten, wenn sie ihre Wirkung entfalten soll. Eine gute Möglichkeit, genau das zu erreichen, sind Rituale.

Rituale sind selbstverständliche Begleiter unseres Lebens. Ob Hochzeit, Taufe, Beerdigung, das Richtfest beim Hausbau oder die goldene Uhr zum Firmenjubiläum, all das sind Rituale, die einer Begebenheit Bedeutung geben, sie mit Sinn aufladen und Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft ausdrücken. Alle Kulturen aller Zeiten nutzten Rituale, um Menschen auf eine neue Phase ihres Lebens vorzubereiten, ihnen Unsicherheiten zu nehmen und aus einer Gemeinschaft heraus Halt zu geben. Rituale markieren Veränderungen, Neubeginn und Abschied. Gelungene Rituale bleiben in Erinnerung, geben Kraft und Zuversicht, machen Mut und vermitteln Wertschätzung.

Rituale schaffen Inseln der Sicherheit und Zugehörigkeit

Die bewusste Gestaltung von Ritualen ist also eine perfekte Möglichkeit, die seelische Kraft, die Motivation und das Engagement von Mitarbeitern zu fördern. Denn gute Rituale kultivieren eine positive innere Haltung zur eigenen Person und zur Arbeit und unterstützen die gemeinsame Ausrichtung eines Teams auf eine Vision entscheidend.

Sie strukturieren außerdem Prozesse, für die man einen langen Atem braucht, indem sie kleine Inseln zum Krafttanken, Reflektieren und notfalls Nachsteuern schaffen. Sie erinnern uns immer wieder an die Vision, die über allem steht, und motivieren uns deshalb, unverdrossen weiter an der Fertigstellung des komplizierten Puzzles zu arbeiten. Und sie geben – quasi als Botschafter der Vision – der Arbeit auch in schwierigen Zeiten persönlichen Sinn, jenseits der zu erzielenden Boni.

Esoterischer Schnickschnack?

Doch wie sieht es in heutigen Unternehmen aus? Rituale sind dort meist unterrepräsentiert. Dort, wo sie existieren, werden sie häufig als esoterischer Schnickschnack belächelt und als nur zeitraubend abgetan. Schließlich gibt es Wichtigeres zu tun!

Noch vor weniger als hundert Jahren wurden Rituale auch im Arbeitsleben ganz selbstverständlich eingesetzt – vor allem im Handwerk. Sie markierten die Zugehörigkeit zu einer Zunft und beschworen den „Geist“ und den Stolz, aus dem heraus die Zunftmitglieder ihre Arbeit verrichteten. Auch heute gibt es in jedem Unternehmen Rituale, auch

wenn man sie vielleicht nicht gleich als solche erkennt, weil sie nicht feierlich zelebriert werden: Wenn es bei Ihnen regelmäßig wiederkehrend ein Meeting zu einem bestimmten Thema gibt, dann ist das ein Ritual. Ebenso das Mitarbeiter-Jahresgespräch oder eine firmeninterne Weihnachtsfeier.

Allerdings sind diese Rituale oft nicht mehr mit Sinn aufgeladen und daher wertlos, wenn es darum geht, eine Vision mit Leben zu erfüllen und Mitarbeiter zu beflügeln.

Viele Rituale sind dem Zeitdruck zum Opfer gefallen. Dabei könnten sie dazu beitragen, dass alle wieder an einem Strang ziehen und dadurch mehr in kürzerer Zeit schaffen.

Wie sehen gute Rituale aus?

Rituale kommen ohne bombastische Inszenierung aus. Ein Ritual, das Ihre Vision und damit Sie selbst und Ihre Mitarbeiter stärkt, sollte folgende Eigenschaften haben:

- Es sollte eine Bedeutung haben und einen Zweck verfolgen.
- Diese Bedeutung muss den Mitarbeitern klar sein.
- Weniger ist mehr. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.
- Rituale brauchen Wiederholung in Handlung, Form und Ablauf.
- Rituale haben einen klaren Anfang und ein klares Ende.
- Rituale bestehen nicht nur aus „etwas sagen oder denken“, sondern aus „tun“.
- Ein Ritual soll Emotionen erzeugen, sonst bringt es nichts.
- Rituale müssen wie die Vision „appropriate“ sein und zu Ihnen und der Unternehmenskultur passen, damit es nicht lächerlich und aufgesetzt wirkt.

Einige Leitfragen und Gedanken zur Entwicklung Ihrer Rituale

- Wie stehen Sie zu Ritualen? Sie entfalten nur Wirkung, wenn Sie dahinterstehen können.
- Welche Rituale gibt es schon bei Ihnen? Denken Sie dabei an alles, was sich so sicher wiederholt wie das Amen in der Kirche.
- Welche der vorhandenen Rituale erfüllen einen sinnvollen Zweck, welche haben im Laufe der Zeit ihren Sinn verloren? Schaffen Sie die wertlosen gnadenlos ab, wo immer möglich, oder hauchen Sie ihnen neues Leben ein, indem Sie zumindest einen Teilaspekt daran neu einführen.
- Zu welchem Anlass könnte es künftig sinnvoll sein, ein neues Ritual zu etablieren? Für den Fall, dass Ihnen dazu erst einmal nicht viel einfällt, finden Sie gleich im Anschluss einige Beispiele.
- Welches Ziel verfolgen Sie mit dem neuen Ritual? Beispielsweise könnten Sie Ihre Testergebnisse als Basis für eine Zielformulierung verwenden und sich fragen, welche der „Neins“ aus den Tests durch ein Ritual in ein „Ja“ verwandelt werden könnten. Denn ein Ritual macht keinen Sinn, wenn es einfach nur nett ist.

So schaffen Sie mit sinnvollen Ritualen Zugehörigkeit

Auch in der täglichen Praxis können Sie unaufwendige Rituale einführen: beispielsweise ein kleiner Umtrunk, wenn ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde, verbunden mit einem Danke an die Mitarbeiter, die beteiligt waren, oder ein jährlich wiederkehrendes gemeinsames Essen, zu dem Sie die Mitarbeiter nach Abschluss des Geschäftsjahres zu sich nach Hause einladen. Vielleicht kochen Sie auch gemeinsam. Das hat definitiv mehr Kraft und schafft mehr Zugehörigkeitsgefühl als ein noch so aufwendiges und teures Teamevent! Oder Sie starten künftig ein ausgewähltes Meeting damit, dass Sie jeden berichten lassen, was im vergangenen Monat gut gelaufen ist und wie man der Vision ein Stück näher gekommen ist. Die Möglichkeiten sind schier unbegrenzt, kosten Sie oft kaum Vorbereitung und Extrazeit.

Ein letztes Beispiel: Bei vielen Unternehmen, die ich beraten habe, ist es mittlerweile üblich, sich im letzten Jahresquartal für ein oder zwei Tage an einen schönen Ort zurückzuziehen, um über das vergangene Jahr zu reflektieren und Ziele für das nächste Jahr zu formulieren. Schon diese Klausurtagungen sind ein Ritual. Verstärkt wird es noch durch ein zusätzliches Abschlussritual, bei dem wir zusammen ein kraftvolles Motto für das kommende Jahr suchen.

Begrüßen Sie junge Mitarbeiter, die gerade eine Führungsstufe genommen haben, in ihrer neuen Rolle vor dem Team. Es ist etwas anderes, ob jemand nur einen neuen Arbeitsvertrag und ein höheres Gehalt bekommt oder ob er in einem kleinen offiziellen Akt vor der Gruppe „in-thronisiert“ wird. Auch dazu braucht es kein großes Brimborium.

Führen Sie im „Sweet Spot“

Wenn Sie bei der zunehmenden Komplexität Ihrer Führungsarbeit nicht untergehen wollen, ist die Konzentration auf das Wesentliche notwendig. Und Sie sollten sich die Arbeit so leicht wie möglich gestalten, um erfolgreich zu sein. Dabei unterstützt Sie die Fokussierung auf folgende Themenbereiche:

Vision

Wenn Sie eine klare Vision und eindeutige Ziele haben, die Sie und Ihre Mitarbeiter durch das Dickicht des ständigen VUKA-Wandels leiten, können Sie sich jederzeit rückversichern, ob Sie noch auf dem richtigen, also auf „Ihrem“ Weg sind. So erschaffen Sie sich Ihre eigenen Leitplanken.

Führungsstil

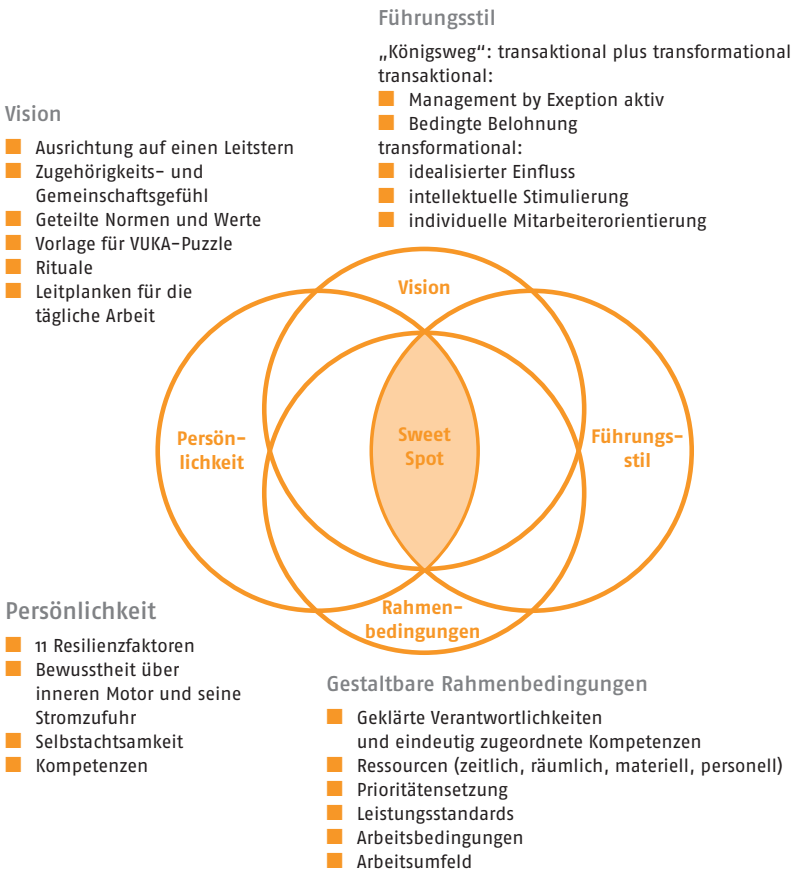
Mit dem „königlichen“, also resilienzorientierten Führungsstil, beeinflussen Sie entscheidend Ihre eigene und die Gesundheit der Mitarbeiter, weil er zwischen Zuwendung, Unterstützung und positiver Beziehungsgestaltung auf der einen Seite und fordernder Erwartungshaltung, anspruchsvollen Zielen, direkter Kommunikation und klaren Regeln auf der anderen Seite balanciert.

Persönlichkeit

Wenn sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter sich ihres Verhaltens bewusst sind und sie ihre Impulse steuern können, wenn sie resilient sind, dann gibt es wenig Reibungsverluste, Konflikte werden minimiert und die Produktivität steigt.

Gestaltbare Rahmenbedingungen

Hiermit sind nicht die von jedem Unternehmen vorgegebenen unveränderlichen Rahmenbedingungen gemeint, sondern solche, die Sie beeinflussen können, wie zum Beispiel die Verteilung der Aufgaben passend zu den Kompetenzen der Mitarbeiter.



Wenn die vier Bubbles „Vision“, „Führungsstil“, „Rahmenbedingungen“ und „Persönlichkeit“ Schnittstellen aufweisen, ergibt sich an der Stelle, an dem sich alle vier Themenkreise überschneiden, ein „Sweet Spot“. Das ist der Punkt, an dem sich Arbeit „süß“ anfühlt und keinerlei Anstrengung bedeutet, weil alles zusammenpasst, was zusammengehört. Arbeiten in diesem optimalen Bereich erhält gesund und macht Freude. Je größer die Überschneidungen der vier Bubbles sind, je größer also die Schnittmenge ist, desto größer wird auch der Sweet Spot und damit die Leichtigkeit der Arbeit. Das setzt natürlich voraus, dass die vier Bereiche möglichst umfassend und gleichgewichtet umgesetzt werden.

Völlige Deckungsgleichheit wird es in der Praxis nie geben, aber Sie bekommen beim Blick auf die Grafik einen ganz guten Anhaltspunkt, wo Sie ansetzen müssen, um den Sweet Spot zu vergrößern und Ihnen und Ihren Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern.

Überprüfen Sie dazu,

- welche Bubbles bei Ihnen schon vorhanden sind und welche Teilaspekte der einzelnen Themenkreise noch fehlen,
- ob Ihre Teammitglieder untereinander ein gemeinsames Verständnis von der Bedeutung der Bubbles haben,
- ob das Verständnis Ihres Teams sich mit Ihrem deckt,
- wie die einzelnen Bubbles zueinanderpassen.

Kommen Sie dazu mit Ihren Mitarbeitern ins Gespräch. Denn wenn alle das gleiche Verständnis haben, die Bubbles gelebte Praxis sind und zueinanderpassen, können Sie alle im Sweet Spot arbeiten. Wenn allerdings jeder eine andere Vorstellung hat, es an grundlegenden Teilaspekten fehlt oder die Bubbles nicht zueinanderpassen, es also keine Schnittmenge gibt, wird der Sweet Spot verfehlt und Arbeiten anstrengend.

3.3 Wann ist ein Mitarbeiter psychisch überlastet? Diagnose und Hilfe

„In dem Augenblick, in dem ein Mensch den Sinn und den Wert des Lebens bezweifelt, ist er krank!“

SIGMUND FREUD

Wie Sie sich selbst und den Mitarbeitern den Rücken stärken, Resilienz entwickeln und fördern – dazu haben Sie in diesem Buch einige Hinweise bekommen. In diesem letzten Kapitel geht es jetzt darum, herauszufinden, ob einige Ihrer Mitarbeiter „schon in den Brunnen gefallen sind“, ob sie Anzeichen von psychischer Erschöpfung oder gar Krankheit zeigen, ob Handlungsbedarf von Ihrer Seite besteht und was Sie als Führungskraft tun können.

Laut einer Befragung von 10.000 Führungskräften der Freiburger Unternehmensberatung Saaman über einen Zeitraum von fünf Jahren zeigen immerhin 45 Prozent aller Manager Anzeichen schwerer Erschöpfung – ein Hauptsymptom von Burn-out. Sind diese Manager deshalb psychisch krank? Nein, nicht unbedingt. Aber länger andauernde psychische Erschöpfung verbraucht das individuell zur Verfügung stehende Maß an Resilienz.

Wenn dann neben den „normalen“ Phasen, in denen besonders viel Stress herrscht – wie nahende Abgabetermine, zu viele Aufträge und unvorhergesehene Probleme –, auch noch erhöhter Druck von innen heraus dazukommt, ist die Resilienz in Gefahr, komplett zu kollabieren.

Der Druck aus dem eigenen Inneren kann erheblich sein und verbraucht durch den Verarbeitungsprozess von beispielsweise Einsamkeit nach dem Scheitern der Ehe, Anfeindungen, Demütigungen und eskalierenden Konflikten im Kollegenkreis oft den Rest der zur Verfügung stehenden Widerstandskraft.

Gerade Ihre besonders engagierten und ehrgeizigen Mitarbeiter wissen, dass sie nicht weiterkommen, wenn sie schwach wirken. Sie werden

nach außen eine perfekte Fassade zeigen, die tough wirkt und Selbstsicherheit und Souveränität zur Schau stellt. Doch dahinter verbergen sich auch bei gesunden Menschen Unsicherheiten, Ängste und Zweifel. Das ist ganz normal; gefährlich und kräfteaushöhlend werden diese versteckten Gefühle allerdings dann, wenn sie nirgendwo mehr risikolos gezeigt werden können und dauerhaft in Schach gehalten werden. Ist das Privatleben und damit die vertrauensvolle Beziehung zu Freunden oder dem Partner dem stressigen Arbeitsalltag zum Opfer gefallen, kann das schnell passieren.

Dann taucht schließlich erst Resi, die Resignation, auf, dann winkt Börsi, der Burn-out, und schließlich ist eine echte psychische Erkrankung nicht mehr fern. Und die geht nicht einfach so wieder weg.

Natürlich kann es auch vorkommen, dass ein Mitarbeiter sich deshalb erschöpft, weil er es aufgrund einer schon vorher bestehenden Erkrankung nicht schafft, rechtzeitig gegenzusteuern. Das wäre dann die Frage nach der Henne und dem Ei: Was war zuerst da, erst der Stress, dann die Erschöpfung, noch mehr Stress und daraus resultierend eine Erkrankung oder umgekehrt erst eine Erkrankung, die Stressempfindlichkeit zur Folge hat und in totale Erschöpfung mündet?

Wie auch immer: Ihre Aufgabe ist es nicht, jetzt auch noch Therapeut zu werden! Sie müssen nicht wissen, warum und wieso einer Ihrer Mitarbeiter nicht mehr leistungsfähig ist. Aber es gehört zur Fürsorgepflicht einer Führungskraft, Anzeichen für ein gravierendes Problem zu bemerken und sich darum zu kümmern, dass der betreffende Mitarbeiter Hilfe bekommt!

Frühwarnzeichen für psychische Erkrankungen

Eine psychische Erkrankung ist kein „Makel“, keine „Schwäche“, nichts, dessen man sich schämen müsste. Psychische Erkrankungen können jeden treffen, unabhängig von Alter, Beruf und Geschlecht. Viele Menschen weigern sich jedoch, auch nur in Erwägung zu ziehen, dass auch sie zu den Betroffenen gehören könnten, ignorieren sämtliche Alarm-

signale ihres Körpers und hoffen darauf, dass der nächste Urlaub alles wieder ins Lot bringt. Und mit dieser Einstellung begeben sie sich tiefer in den Sog der Erkrankung, dem sie irgendwann nur noch mit professioneller Hilfe entkommen können. Deshalb sollten Sie nicht erst eingreifen, wenn ein Mitarbeiter wirklich psychisch krank ist, sondern schon dann, wenn er Erschöpfungsanzeichen zeigt.

Bei einem Coaching berichtete mir ein Manager völlig konsterniert, dass er vor einigen Tagen einen seiner Mitarbeiter schlafend auf dem Schreibtisch angetroffen habe. Mit Ringen unter den Augen, Dreitagebart und Alkoholfahne ... Und das, nachdem er ihn schon mehrfach vorher hatte ermahnen müssen, weil er ständig unpünktlich zur Arbeit gekommen war, keinen Termin mehr halten konnte und auch noch patzige Antworten gab. Auf meine Frage, wie er mit dieser Situation umgegangen sei, sagte er: „Ich bin einfach aus dem Zimmer gegangen.“ Ich: „Haben Sie ihn denn darauf angesprochen?“ Er: „Nein.“ Ich: „Warum denn nicht?“ Er: „Ich wusste nicht, was ich sagen soll. Und ich war mir nicht sicher, ob ich das überhaupt darf. Ich will schließlich keinen Ärger mit dem Betriebsrat.“

Möglicherweise hat der Mitarbeiter tatsächlich eine wilde, durchzechte Nacht hinter sich. Dann hätte er sich am nächsten Tag wieder „fangen“ müssen, und eine Entschuldigung wäre wohl angebracht. Nach der Vorgeschichte scheint das aber nicht plausibel. Es scheint eher, dass der Mitarbeiter schon seit Längerem an einer psychischen Erkrankung zu knabbern hat; einige der folgenden Frühwarnzeichen sprechen dafür:

- Ihr Mitarbeiter wirkt häufig niedergeschlagen.
- Er ist lustlos, immer müde und ohne Antrieb. Gerade Schlafstörungen sind ein wichtiges Frühwarnzeichen!
- Er arbeitet immer langsamer und schafft sein Pensum nicht mehr.
- Wenn Sie ihn darauf ansprechen, reagiert er „über“; er ist schnell beleidigt, tief getroffen, und vielleicht fließen sogar Tränen.
- Als Folge zieht er sich noch mehr in sich zurück.
- Soziale Kontakte pflegt er nicht mehr, isoliert sich von seinen Kollegen.
- Wenn Sie ihn ansehen, fällt Ihnen vielleicht seine starre Miene und sein ausdrucksloser Blick auf.

- Oder er ist zunehmend unruhig, kann nicht still sitzen und entwickelt „Ticks“.
- Möglicherweise beobachten Sie auch Veränderungen an seinem Äußeren: Der Mitarbeiter wirkt zunehmend ungepflegter, rasiert sich nicht mehr, achtet nicht mehr auf saubere, ordentliche Kleidung.
- Immer wieder fehlt er mal einen Tag, die Intervalle dazwischen werden immer kürzer.

Was können Sie als Führungskraft tun?

Den ersten großen Schritt tun Sie, indem Sie Ihre Mitarbeiter aufmerksam beobachten und auf die oben genannten oder ähnliche Anzeichen achten. Den zweiten Schritt tun Sie, indem Sie nicht ignorieren, was Sie sehen oder erleben. Sprechen Sie den Mitarbeiter an! Fragen Sie ihn, was mit ihm los ist! Die Situation wird sich nicht in Wohlgefallen auflösen, indem man sie unbeachtet lässt.

Möglicherweise sind Sie gerade etwas irritiert von der Vorstellung, dass es „in echt“ solche Situationen wie mit dem auf dem Tisch schlafenden Mitarbeiter geben könnte, weil Sie solche Mitarbeiter nicht haben. In diesem Fall gratuliere ich Ihnen! Ich kann Ihnen aber versichern, dass mir solche und ähnliche Fälle täglich in der Praxis begegnen. Und immer wieder erlebe ich große Hilfslosigkeit bei den Führungskräften, die damit umgehen müssen ...

Hier ein zweites Beispiel:

Eine Divisionsleiterin berichtete mir, dass ein ihr nachgeordneter Manager nicht wusste, was er tun sollte, als eine seiner Mitarbeiterinnen nach einer schlechten Bewertung im Jahresgespräch in Tränen ausbrach und sagte: „Da kann ich ja gleich aus dem Fenster springen.“ Die Reaktion der beiden Führungskräfte: Keine! Beide sagten dazu nichts ...

Wenn ein Mitarbeiter vor Ihnen in Tränen ausbricht oder Kollegen oder Ihnen gegenüber von Selbstmord spricht – scherzhaft verpackt oder nicht –, nehmen Sie die Sache ernst! Machen Sie ihm klar, dass Sie ihn

unterstützen möchten, aber dass Sie die Verantwortung nicht übernehmen können, und bitten Sie ihn, Rat und Hilfe in der psychosozialen Beratungsstelle im Haus zu suchen. Sagen Sie ihm auch, dass Sie zur Sicherheit und als Teil Ihrer Fürsorgepflicht mit der HR-Abteilung sprechen werden. Denn auch wenn ein Mitarbeiter „über“reagiert, schnell beleidigt und tief getroffen ist, vielleicht sogar Tränen fließen, kann das ein erstes Anzeichen für eine ernste Krise sein.

Wie oben schon gesagt, ist es nicht Ihre Aufgabe, die Verantwortung für den Mitarbeiter zu übernehmen, aber Sie müssen reagieren und zumindest ein Gesprächsangebot machen. Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand, wenn es in Ihrer Abteilung „menschelt“, stehen Sie emotionalen Ausbrüchen und Tränen nicht wortlos gegenüber. Es ist Teil Ihres Jobs. Wenn Sie sich damit verständlicherweise überfordert fühlen, nutzen Sie eines der zahlreichen Weiterbildungsangebote, die auf solche Situationen vorbereiten. Oder wenden Sie sich an mich bei Bedarf, ich coache Sie da durch :-).

Darüber hinaus können Sie Ihre Mitarbeiter außer auf den psychosozialen Dienst, die „Social Counseling“-Stelle oder wie auch immer sich der entsprechende Bereich bei Ihnen nennt, der mit solchen Situationen umzugehen weiß, auch auf externe Unterstützungsangebote aufmerksam machen. An der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz gibt es zum Beispiel eine „Resilienz-Ambulanz“, die sich um Ihren Mitarbeiter kümmern kann.

Zum Schluss

Liebe Leserin, lieber Leser,

danke, dass Sie mir bis hierhin gefolgt sind!

Zum Abschluss möchte ich Ihnen viel Glück und Erfolg wünschen und dass Sie jeden Tag mindestens einen Grund für ein zufriedenes Lächeln und ein stolzes Gefühl finden!

Zu gerne würde ich erfahren, ob Sie dieses Buch unterstützen wird, Ihre Herausforderungen zu meistern, oder ob es sogar schon an der einen oder anderen Stelle nützlich war und eine Erleichterung in einer schwierigen Situation bewirken konnte. Schreiben Sie mir gerne an mail@katharina-maehrlein.de, ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Ich wünsche mir und Ihnen, dass Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen einen gebührend hohen Stellenwert bekommt, wenn dies aktuell noch nicht der Fall sein sollte.

Gesunde Unternehmen und leistungsfähige Mitarbeiter brauchen mehr als die obligatorische Rückenschule und den Obstkorb. Dennoch sind das mancherorts noch immer die einzigen Angebote zum Thema.

Und sie fokussieren außerdem eher auf den körperlichen Aspekt von Gesundheit. Die „artgerechte Haltung“ der Seele am Arbeitsplatz, die Prävention von psychischen Erkrankungen und der Umgang mit see-

lich erkrankten Mitarbeitern werden häufig noch ausgeblendet und tabuisiert. Im besten Fall werden zusätzlich einzelne Maßnahmen wie Resilienztrainings, Stressbewältigungskurse oder Yogagruppen durchgeführt.

Dies sind aus meiner Sicht durchaus wirkungsvolle Unterstützungsangebote, die als flankierende Maßnahmen effektiven Nutzen stiften können. Werden sie aber nicht in ein durchdachtes Gesamtkonzept eingebettet, welches unter anderem auch Rahmenbedingungen, strategische Ausrichtung und die Kultur des Unternehmens in den Fokus nimmt, werden diese einzelnen Maßnahmen nicht nur wirkungslos verpuffen, sondern außerdem zur Demoralisierung der Mitarbeiter beitragen.

Denn mit dieser Herangehensweise wird die Verantwortung auf die Mitarbeiter abgewälzt und ein falsches, kontraproduktives Signal übermittelt, nämlich: „Es ist allein dein Job, deine Widerstandskraft zu erhalten und leistungsfähig zu bleiben, lieber Mitarbeiter.“

Auch wenn wir in diesem Buch zusammen auf die Aspekte fokussiert haben, die in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich liegen, ist mir bewusst, dass es strukturelle Bedingungen gibt, die Ihnen die Umsetzung erschweren können. Ich drücke Ihnen die Daumen, dass Sie einen Weg finden, das Beste aus der Situation zu machen, und dass Sie bei allen Widrigkeiten guten Mutes bleiben und Ihre innere Zufriedenheit finden.

Machen Sie es gut und vielleicht bis bald irgendwo, irgendwann.



Du musst das Leben nicht verstehen,
dann wird es werden wie ein Fest.
Und lass Dir jeden Tag geschehen
so wie ein Kind im Weitergehen
von jedem Wehen
sich viele Blüten schenken lässt.

Sie aufzusammeln und zu sparen,
das kommt dem Kind nicht in den Sinn.
Es löst sie leise aus den Haaren,
drin sie so gern gefangen waren,
und hält den lieben jungen Jahren
nach neuen seine Hände hin.

RAINER MARIA RILKE

Wie geht es weiter?

Führen Sie ein kostenloses Strategie-Gespräch!

In dieser **unverbindlichen telefonischen Beratung mit etwa 45 Minuten Dauer** erhalten Sie ganz konkrete Anregungen zu Ihrem Anliegen. Gerne können wir dabei beispielsweise Ihre Fragen klären, die möglicherweise beim Lesen entstanden sind, Ihren Test gemeinsam auswerten oder etwas anderes besprechen, das Ihnen aktuell wichtig ist.

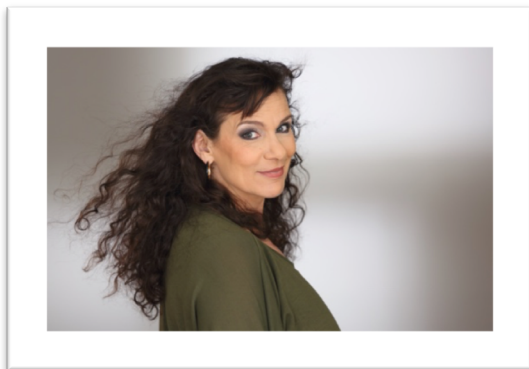
Dieses Telefonat kostet Sie selbstverständlich – abgesehen von der von Ihnen investierten Zeit – nichts.

Ich biete dieses Gespräch an, um gemeinsam mit Ihnen herauszufinden,

- ob es zur Bewältigung Ihrer Herausforderungen und Fragestellungen sinnvoll ist, auf Resilienz, Achtsamkeit und Agilität zu setzen.
- was Ihre ersten Schritte sein können, um die Situation in die gewünschte Richtung zu lenken.
- ob und wie ich Ihnen dabei eine Abkürzung sein kann.

Kontaktinformationen

So nehmen Sie Kontakt auf:



Katharina Maehrlein
Resilient. Achtsam. Agil.

Telefon 0170. 29 83 678

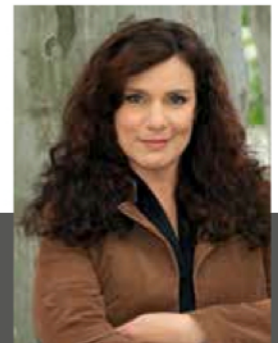
Email mail@katharina-maehrlein.de

Zum Acker 4, 65321 Heidenrod
www.katharina-maehrlein.de

Ich freue mich darauf, mit Ihnen zu sprechen. Bis dahin wünsche ich Ihnen frohes Schaffen und eine gute Zeit! Auf bald mit besten Grüßen, Katharina Maehrlein



Resiliente Führungskräfte – resiliente Mitarbeiter



Katharina Maehrlein (Wiesbaden) ist Expertin für Resilienz und Durchsetzungsstärke und hat in den letzten 18 Jahren rund 30.000 Führungskräfte trainiert und gecoach. Sie berät als Consultant zahlreiche Unternehmen, ist Vortragsrednerin und Autorin von *Die Bambusstrategie* (bereits in 6 Auflagen erschienen).

www.katharina-maehrlein.de

Führung hat sich radikal verändert. Die Führungskräfte von heute und morgen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Führen und Folgen, Vertrauen und Respekt, Macht und Mitgefühl. Dieser Seiltanz kostet Kraft und erzeugt Druck. Ohne innere Widerstandsfähigkeit, der sogenannten Resilienz, lässt sich ein Führungsjob heute nicht mehr bewältigen.

Der erste Teil des Buches zeigt Führungskräften, wie sie die Herausforderungen ihres Jobs meistern können. Im zweiten Teil geht es darum, wie Sie durch einen gesundheitsförderlichen Führungsstil auch die Resilienz der Mitarbeiter erfolgreich entwickeln können.

Was dieses Buch besonders macht:

- Praktische Übungen und Tools für das Trendthema Resilienz
- Mit einem Vorwort von Walter Kohl
- Mit „Kraftnuggets“ (kurzen, schnell umsetzbaren, pragmatischen Tipps)

Katharina Maehrlein

Erfolgreich führen mit Resilienz

Wie Sie sich und Ihre Mannschaft gelassen durch Druck und Krisen steuern

Ca. 160 Seiten, 21,5 x 15,3 cm, gebunden

Ca. € 19,90 (D)/€ 20,50 (A)

ISBN 978-3-86936-669-2

Warengruppe: 1784 Management

Erscheint: Oktober 2015

Auch erhältlich als E-Book



ISBN 978-3-86936-669-2



9 783869 366692

Walter Kohl über das Buch

Oft wird über den sogenannten Zeitgeist gejammert, meistens war dann „früher alles besser.“ Doch es gibt auch Entwicklungen des Zeitgeistes, die eine Befreiung, ein höheres Maß an Menschlichkeit und damit mehr Leistungsvermögen erwirken. So die, wenn auch langsam zunehmende, Öffnung unserer Arbeitswelt für die Erkenntnis, dass Gefühle nicht nur eine Realität sind, sondern auch ihren wichtigen und gewichtigen Platz am und um den Arbeitsplatz haben. Der Mensch ist immer ein Dreiklang aus Körper, Geist und Seele, auch wenn viele dies dank einer jahrzehntelang stark übertriebenen Rationalismusgläubigkeit vergessen zu haben scheinen.

Früher nannte man es die Moral der Truppe, heute sagen wir eher Firmenkultur dazu. In Zeiten des demografischen Wandels, einer Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung und Internet sowie einer steigenden Vernetzung, werden die weichen Faktoren immer wichtiger für den Erfolg, sowohl des Unternehmens als auch beim Einzelnen.

Firmen, die eine gute, menschenorientierte Kultur haben, sind nicht nur beliebte Arbeitgeber, sondern können auch viel besser und schneller aus Erfahrungen und besonders Fehlern lernen, wohl eine der Schlüsselkompetenzen für Erfolg in unserer Zeit.

Viele internationale Mergers sind an der angeblichen Unvereinbarkeit von (Unternehmens-) Kulturen gescheitert.

Wer die Herausforderung Unternehmenskultur nicht begreift oder begreifen will, der managt am Menschen vorbei. Früher, in der Welt 2.0, als es vornehmlich um Rationalisierung von Prozessen ging, in denen Menschen innerhalb von Unternehmen Maschinen zuarbeiteten, ging, mag dies die richtige Antwort gewesen sein. Doch heute, in einer Welt mit exponentiell gestiegenen Komplexitäten, werden zunehmend neue Antworten verlangt.

Heute stehen wir vor großen Herausforderungen. Welche neuen Antworten sind wir bereit zu entwickeln? Welchen Mut haben wir, diese neuen Antworten auszuprobieren, an ihnen zu wachsen, und auch, wenn nötig Irrtümer, Fehler und Sackgassen auszuhalten?

Hier trifft der alte Erkenntnis zu: „Die Treppe wird von oben gekehrt.“ Heute sind Führungskräfte, die mit sich im Einklang sind, die über eine gewisse Resilienz verfügen, um diese neuen Wege der Unternehmensführung zu sehen, zu erkunden und schließlich zu leben, gefragt. Veränderung ist immer auch eine Chance alles Alte auf den Prüfstand zu stellen: so den eigenen Führungsstil, Das „Wie gehe ich mit mir selbst um?“ und das „Wie ist mein Umgang mit anderen Menschen?“

Katharina Maehrlein ist es in ihrem Buch gelungen, neue Ideen und Antworten aufzuzeigen, Führungskräften Mut zu machen, sich den Weg zu dieser Resilienz zu ebnet. Konkrete Beispiele und wertvolle Hinweise und Übungen zeigen, wie wichtig es ist, sich selbst und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen, die eigenen Kraftquellen zu erkennen, um dann auch den Mitarbeitern gegenüber aufmerksam sein zu können, ihnen den Rücken zu stärken und auch deren Resilienz zu fördern. Resilienz ist kein Selbstzweck, sondern wird zu einem wichtigen Mittel, die berufliche Realität zu gestalten und als Sieger vom Platz zu gehen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und beim Leben Ihrer neuen (und mancher alten) Antworten.

Walter Kohl



Zur freundlichen Beachtung

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht geschützt. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Ohne schriftliche Genehmigung der Autorin ist jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet, sei es

- in gedruckter Form,
- durch fotomechanische Verfahren,
- auf Bild- und Tonträgern,
- auf Datenträgern aller Art.

Außer für den Eigengebrauch ist untersagt: das elektronische Speichern, insbesondere in Datenbanken und das Verfügbarmachen für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf Bildschirmen und zum Ausdruck beim jeweiligen Nutzer. Dies schließt auch Pod-Cast, Videostream usw. ein. Die Informationen in diesem Werk spiegeln die Sicht der Autorin aufgrund eigener Erfahrungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar. Bitte beachten Sie, dass sich die Bedingungen ändern können.

Sämtliche Angaben wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt. Trotzdem kann von der Autorin und Verlag keine Haftung übernommen werden, da Fakten in dieser schnelllebigen Zeit ständigen Veränderungen ausgesetzt sind.