



Erich R. Unkrig

Resilienzfördernd führen

Inspirations by ILOS - Jul—Sept 2018

WARUM RESILIENZFÖRDERND FÜHREN?

Der Fall „France Télécom“

In den Jahren 2008 und 2009 hatten sich 24 Angestellte der France das Leben genommen –CEO Didier Lombard nannte dies damals „Selbstmord-Mode“. Die Gewerkschaften sahen großen Stress und wachsenden Leistungsdruck auf die Belegschaft als Ursachen. Denn: Unter Lombard, der von 2005 bis 2010 an der Spitze des Unternehmens stand, hatte der Konzern ein großangelegtes Umstrukturierungsprogramm beschlossen. Zwischen 2006 und 2008 wurden 22.000 Stellen gestrichen, rund 10.000 Mitarbeiter mussten ihren Arbeitsplatz wechseln. Im Ermittlungsverfahren gegen France Télécom – heute Orange – und Lombard bestritt der Konzern die Vorwürfe.

Lombard selbst schrieb in einem Beitrag für die Zeitung „Le Monde“, die Umwälzungen im Unternehmen hätten die Beschäftigten möglicherweise verunsichert. Er weise aber entschieden zurück, dass diese Veränderungen die Ursache für die menschlichen Dramen bei France Télécom gewesen seien. Eines war jedoch unstrittig: Lombard hatte aus einem Beamtenbetrieb einen wendigen Global Player machen wollen und offenbar geglaubt, man könne ein Unternehmen umprogrammieren wie eine Kabelbox. Und das alles ohne jegliche „Pädagogik“, wie es in Frankreich heißt, also ohne Überzeugungsarbeit. Das Management kam den Mitarbeitenden wie eine feindliche Macht vor.

Was können wir aus diesem Fall schließen?

Sicherlich, dass die Mitarbeitenden von Organisationen, deren Führung es an Klarheit und Offenheit fehlt, nichts Positives erwarten. In einem Klima des Misstrauens interpretieren sie, dass Führungskräfte oft unkalkulierbar und in einer Weise handeln, die nicht im besten Interesse aller Stakeholder ist. Damit verlieren sie viel von ihrer Hoffnung auf bessere Zeiten. Hält dieser Zustand zu lange an, führt es im schlimmsten Fall dazu, dass Mitarbeitende für sich selbst keinen Ausweg aus der Situation sehen oder dass ein Unternehmen völlig versagt und vom Markt verschwindet.

In Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden auf die Führungskräfte und auf deren Fähigkeiten vertrauen, schaut man im Tagesgeschäft, insbesondere aber in herausfordernden Zeiten auf sie, um Impulse und Orientierung zu erhalten. Berechtigterweise erwartet man von ihnen vorausschauende Planung, Selbstbewusstsein und Effektivität, nachvollziehbare, belastbare Entscheidungen und eine regelmäßige, vollständige und zeitnahe Kommunikation. Vor allem in Zeiten von Veränderungen werden die Mitarbeitenden eine solche Art der Führung als unterstützend, ein Fehlen hingegen als besorgniserregend empfinden (vertiefend: Mowbray 2018a, 2018b).

Insoweit ist eine resilienzfördernde Führung vor, während und nach dem Durchlaufen sowie nach der Umsetzung von Veränderungen der Schlüssel zum Erfolg. Leider ist es oftmals zu spät, weil keine präventiven Anstrengungen unternommen wurden, bevor man sich mit Herausforderungen, Veränderungen oder Krisen auseinandersetzen muss.

Resilienzfaktoren der Führung

Was eine „moderne Führung“ sein kann, zeigt eine Analyse der Hochschule St. Gallen und nennt diese „360° Leadership“ (Bruch et. al 2018). Der Begriff beschreibt eine Führungskultur, die einerseits stark inspirierend und visionär ist, andererseits auch eine starke Führung beinhaltet. Inspirierend zu führen heißt, den Mitarbeitenden Motive aufzuzeigen und anzubieten, ihnen die Bedeutung ihrer Ziele und der damit einhergehenden Arbeit zu verdeutlichen sowie eine Vision davon zu vermitteln, in welche Richtung es zukünftig gehen soll. Innerhalb dieses Rahmens befähigt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen und bestimmte Entscheidungen eigenständig zu treffen. Auch können Mitarbeitende in ihrem Arbeitsbereich situativ Verantwortung übernehmen. Diese Übernahme erfolgt vor dem Hintergrund und im Rahmen der seitens der Führungskraft kommunizierten Visionen und Unternehmensziele.

Dies unterstreicht vier Führungsqualitäten, die Vertrauen schaffen und erzeugen (vertiefend: Bennis/Goldsmith 1997). Diese Eigenschaften sind: Vision, Empathie, Beständigkeit und Integrität. Führungskräfte, denen man vertraut, haben für ihren Verantwortungsbereich eine klare, attraktive und erreichbare Vision und verfügen über ein bedingungsloses Einfühlungsvermögen für die Mitarbeitenden. Sie sind in ihrer Haltung wie auch in den Positionen, die sie vertreten, konsistent. Und: Ihre Integrität wird zu keinem Zeitpunkt angezweifelt.

In einer Studie, die im Mai/Juni 2018 durchgeführt wurde, wollten wir mehr über die Faktoren erfahren, die Praktiker für Resilienz in Unternehmen als bedeutsam ansehen.¹ Das Problem: Im deutschsprachigen Raum gibt es kaum Konzepte, die diesen Versuch unternehmen. Vielmehr konzentriert sich die Forschung überwiegend auf die Faktoren personaler Resilienz, beispielsweise in Studien wie

- der Bielefelder Invulnerabilitätsstudie (1997),
- der Mannheimer Risikokinderstudie (1998) oder
- der KIGGS- bzw. BELLA-Studie (2003–2017)

sowie an Forschungseinrichtungen wie dem Deutschen Resilienz-Zentrum (DRZ) oder in Projekten wie dem Mainzer Resilienz-Projekt (MARP).

Die ILOS-Studie hat 1.320 Statements aus 78 Unternehmen zu der Frage „Was fördert Resilienz?“ bzw. „Was behindert Resilienz?“ ausgewertet. Das Ergebnis waren 45 Faktoren, von denen mit 50 % der Statements vier Resilienzfaktoren dominierten: Empathie, Klarheit, Aufrichtigkeit und Orientierung.

Diese Ergebnisse waren für uns grundsätzlich nicht überraschend. Einerseits bestätigten sie unsere Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis. Andererseits werden sie auch von einer Bertelsmann-Studie (Mourlane et al 2013) gestützt, die zu dem Ergebnis kam, dass Führungskräfte, die Einfluss auf die Resilienz nehmen und ihre Gefühle wahrnehmen und steuern können, davon überzeugt sind, dass sie Dinge beeinflussen und sich gut in andere Menschen hineinversetzen können. Sie geben sich außerdem nicht mit dem Status quo zufrieden, sondern setzen sich nach einem erreichten Ziel neue Ziele, gehen damit verbundene Herausforderungen an und verfolgen diese konsequent.

Vertiefend

¹Unkrig, E. (2018), das resiliente Unternehmen. BoD