



WHITEPAPER

# Erfolgreich durch Resilienz und Sendungsbewusstsein

Wollen Sie Mittelmaß  
oder Spitzenklasse?  
Das liegt nur an Ihnen!

Thomas Gebhardt | Vorstand

**SPECTRUM**

# Inhalt

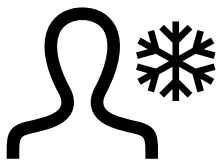
EINLEITUNG .....	1
<b>Die Macht der Wir-Kultur</b> .....	1
<b>Notwendigkeit für resilientes Krisen-Management</b> .....	4
HAUPTTEIL .....	6
<b>Resiliente Manager erzeugen resiliente Mitarbeiter</b> .....	6
<b>Resilienz durch Kommunikation</b> .....	8
Die Macht der Unternehmenskultur .....	9
<b>Resilienz durch Struktur</b> .....	14
New-Work-Strukturen als Wettbewerbsvorteil .....	15
Strukturen für das Home-Office .....	17
<b>Resilienz durch Teamdenken</b> .....	20
Vom Teambuilding zum Mentoring .....	21
SCHLUSSTEIL .....	24
<b>Was auch passiert, Resilienz ist die Antwort</b> .....	24
Quellenverzeichnis .....	26



# Die Macht der Wir-Kultur

Wer kennt das nicht? Im Unternehmensalltag läuft es manchmal drunter und drüber. Ein wichtiger Kunde springt ab, einige Kollegen werden krank und das Tagesgeschäft muss weiterlaufen. Als Führungskraft können Sie nicht immer alles überblicken. Der „Wind of Change“ wird sie dennoch nicht in Ruhe lassen. Wie gut, wenn man sich dann auf sein eingespieltes Team verlassen kann. Wie ein Segelschiff, das von einem Sturm überrascht wird, kommt es nun auf jeden Einzelnen an. Doch was tun, wenn es in der Crew Einzelkämpfer gibt? Kennen Sie Ihre Mitarbeiter gut genug, um zu wissen, dass sie als Team auch Krisen durchstehen?

**1%** der Menschen  
aus der normalen  
Bevölkerung sind  
Psychopathen



Statistiken zufolge wird die Zahl der Psychopathen in der normalen Bevölkerung auf etwa 1 Prozent geschätzt – also von Menschen, die weitestgehend gefühllos sind und sich nur für ihre eigenen Ziele interessieren...

**Sie glauben, das betrifft sie nicht? Könnte es aber!**

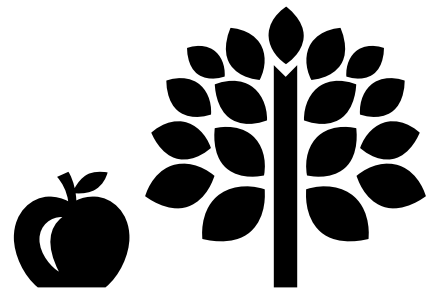
Tatsächlich kann es fatale Folgen haben, wenn man sich auf seine Mitarbeiter in brenzligen Situationen nicht verlassen kann – von Energie, Geld und Zeit einmal abgesehen. Natürlich müssen Sie jetzt nicht gleich von jedem Mitarbeiter ein psychologisches Gutachten erstellen. Vertrauen ist gut. Sie als Führungskraft müssen jedoch Bedingungen schaffen, damit Sie sich auf Ihre Beschäftigten verlassen können ...

Sie brauchen eine Crew, die bereit ist, sich für Sie und Ihr Unternehmen sprichwörtlich „die Finger zu verbrennen“!

Sie brauchen eine Crew, die durch einen beeindruckenden Teamgeist zusammengehalten wird und die keine Angst davor hat, auch Fehler zu machen. Wie Sie das erreichen? Schauen Sie doch einfach mal nach Skandinavien: Die haben eine ganz andere Arbeits- und Lebenseinstellung als wir Mitteleuropäer. Es fängt schon damit an, dass vor der IKEA-Zentrale in Malmö Apfelbäume stehen. Die sind nicht nur Dekoration, sondern vor allem für die Mitarbeiter, damit sich diese auf dem Weg zur Arbeit frische Äpfel pflücken können. Das ist typisch für die skandinavische Arbeits- und Lebenseinstellung. Es zählt das „Wir“ und weniger das „Ich“. Und deswegen ist der typische skandinavische Mitarbeiter nicht nur sehr zufrieden in seinem Job, sondern auch sehr widerstandsfähig.

Die großen Stärken der Skandinavier sind ihr ausgeprägtes Teamdenken und ihre Unternehmenskulturen. Ihre beispiellose Wir-Orientierung entlarvt Psychopathen und rücksichtslose Kollegen in kürzester Zeit. Die Skandinavier zeigen uns aber auch, dass es die Aufgabe einer Führungskraft ist, eine

solche Kultur des sozialen Miteinanders zu schaffen und zu kommunizieren. Das heißt, sie muss auch Strukturen entwickeln, in denen sich die Mitarbeiter entfalten und Vertrauen aufbauen können. Eine harmonische Mischung aus Sendungsbewusstsein, struktureller Flexibilität und Teamarbeit verschafft letztendlich jedem Unternehmen natürliche Robustheit. Und dadurch bleiben Sie und Ihre Crew auf Kurs – auch in „stürmischen Zeiten“.



Von der skandinavischen Arbeits- und Lebenseinstellung können sich viele mitteleuropäische Unternehmen einiges abschauen. In Deutschland beispielsweise scheint alles wesentlich stressiger abzulaufen. Ein scheinbar allgegenwärtiger Effizienzdruck führt zu überhitzten Entscheidungen nicht nur auf Management-Ebenen. Dadurch senden Führungskräfte häufig falsche Signale an ihre Mitarbeiter – und das jahrelang.

Doch was ist dann von den Mitarbeitern langfristig noch zu erwarten? Die fühlen sich nicht verstanden und ebenfalls unter Druck gesetzt. Kann man da noch aufrichtige Compliance erwarten? Wohl kaum!

Besonders kritisch wird es, wenn sich der Unmut eines Einzelnen weder von den Kollegen noch von unternehmensinternen Idealen auffangen lässt. Dann werden Missstände verschwiegen und nur noch in die eigene Tasche gewirtschaftet. So weit darf es nicht kommen. Zum Wohle ihrer Angestellten und ihrer Firma sollten daher Entscheidungsträger und Lenker ein besonderes Sendungsbewusstsein entwickeln. Es geht dabei um das Betreiben einer besonnenen und vorausschauenden Kommunikationspolitik – nicht nur außerhalb des Unternehmens, sondern auch innerhalb. Dadurch wird ein Unternehmen nicht nur im Alltagsgeschäft widerstandsfähiger, sondern vor allem auch in Krisenzeiten. Schließlich können sich Firmen von heute auf morgen in einer schwierigen Situation befinden. Das hat uns vor allem die Corona-Krise vor Augen geführt. Möglichst unbeschadet überstehen solche Krisen diejenigen, die eine hohe Widerstandsfähigkeit beziehungsweise Resilienz besitzen. Und an dieser Stelle spielt eben Ihr Kommunikationsverhalten als Führungskraft eine entscheidende Rolle.

Lassen Sie uns daher nun folgende Fragen klären:

- ▶ Wie wird ein Unternehmen resilient?
- ▶ Wie gewinnen Führungskräfte und Mitarbeiter an Robustheit?
- ▶ Wie bringt man sie vom Mittelmaß zur Spitzenklasse?
- ▶ Und wie muss die junge Generation behandelt werden, damit auch sie zum langfristigen Teamplayer wird?



**Auch als Video verfügbar**  
Jetzt ansehen

# Notwendigkeit für resilientes Krisen- Management

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Auf radikale Veränderungen würden gerne bestimmt die meisten von uns verzichten. Schließlich können die Folgen so mancher Krise uns manchmal noch jahrelang begleiten. Doch krisenhafte Ereignisse und Phasen kann und wird es immer wieder geben.

Natürlich muss es nicht gleich eine Pandemie sein, denn radikale Veränderungen können in vielerlei Hinsicht eintreten: Persönliche oder familiäre Krisen beispielsweise. Auch Unternehmen geraten hin und wieder in Notlagen verschiedenster Art. Wenn Sie als Führungskraft von heute auf morgen eiskalt von einer Krise erwischt werden, dann sind Sie dankbar für jeden Mitarbeiter, der Ihnen den Rücken stärkt. Das gilt natürlich auch für das Alltagsgeschäft. Doch in kritischen Zeiten geht es eben noch mehr ans Eingemachte. Bei manchen Firmen laufen radikale Veränderungen glimpflich ab und bei manchen können sie katastrophal ausfallen. Doch der große Unterschied zwischen einer Krise und einer Katastrophe ist ja, dass man in einer Krise ein bestimmtes Maß an Kontrolle behält. Glücklicherweise sind Krisen meistens zeitlich begrenzt und liefern auch häufig Gelegenheiten zur Entwicklung.

Der Schriftsteller Max Frisch hat es mal so ausgedrückt:

”

Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.

Sie als Führungskraft haben es in der Hand, wie Ihr Unternehmen nicht nur im Alltagsgeschäft, sondern auch in Krisenzeiten – so klein oder groß die Krisen auch sein mögen – dasteht. Denn damit eine Krise für Ihr Unternehmen nicht zur Katastrophe wird, braucht es ein gewisses Maß an Widerstandsfähigkeit. Und genau hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

An dieser Stelle müssen Sie entscheiden, ob Sie zum Mittelmaß oder zur Spitzenklasse gehören wollen! Und hierfür müssen Sie für Ihre Crew nicht gleich einen Apfelbaum vor dem Firmengebäude pflanzen ... Sie müssen es ihr nur leicht machen, stets das Richtige zu tun.

Wenn wir mit Veränderungen konfrontiert werden, wollen wir diese natürlich alle körperlich und psychisch möglichst angenehm überstehen. Auch Firmen fragen sich, wie sie in einer sich stetig verändernden Umwelt Herr der Lage bleiben. Für viele von uns war auch die Corona-Krise ein Wechselbad der Gefühle – von Sarkasmus, Weltschmerz und Wut bis hin zu einzelnen Lichtblicken und Momenten der Zuversicht. Doch liefern uns Krisen doch auch die Gelegenheit, sich mal ernsthaft über die Widerstandsfähigkeit des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen. Das Schlagwort heißt an dieser Stelle „Resilienz“. Resilienz stellt auf eine wichtige mentale Grundhaltung ab: Die Gelassenheit. Was wir also in erster Linie brauchen, ist mehr Gelassenheit – sowohl im Berufsalltag als auch in Krisensituationen. Abgeleitet vom lateinischen Wort „resilio“ – zu Deutsch: „abprallen“ – bezeichnet Resilienz die Fähigkeit zur mentalen Widerstandskraft. Doch nicht nur Menschen können resilient sein, sondern auch Unternehmen.

In Krisenzeiten ist es die Unternehmenskultur, die für mentale Stabilität bei den Beschäftigten sorgt. Diese wird maßgeblich vom Auftreten und vom Kommunikationsstil von Ihnen als Führungskraft beeinflusst. Denn die besten Arbeitsbedingungen bringen nichts, wenn Sie Ihren Mitarbeitern die falschen Signale senden. Dennoch machen Ihr Unternehmen auch flexible Arbeitsstrukturen und Notfallpläne mit klaren Verantwortlichkeiten weniger krisenanfällig. Digitale Arbeitsplätze spielen hier eine besondere Rolle. Dadurch wird Ihr Unternehmen auch gleichzeitig für die junge Generation lukrativer. Ferner drückt sich Resilienz auch im individuellen Mindset Ihrer Mitarbeiter und im sozialen Miteinander der Kollegen aus. Auch hier können Führungskräfte durch die Vermittlung von Handlungsanleitungen und Werten zum Teambuilding und durch die Förderung von Mentoren-Beziehungen viel zur Widerstandsfähigkeit ihrer Angestellten beitragen. **Letztendlich hat jeder Mensch Talente, man muss sie nur finden und fördern.** Und schließlich bringen Ihnen die besten Strategien nichts, wenn Ihre Crew nur aus Einzelkämpfern besteht, die sich ihrer Fähigkeiten nicht bewusst sind oder diese falsch einsetzen. Die Skandinavier machen es uns vor: Sorgen Sie für zufriedene Mitarbeiter, die an der „richtigen Stelle“ in Ihrem Unternehmen sitzen, dann fördern Sie damit gleichzeitig die Robustheit Ihres gesamten Betriebs!



## Resiliente Manager erzeugen resiliente Mitarbeiter

Ihre Mitarbeiter sind nicht nur maßgeblich am Unternehmenserfolg beteiligt, sie sind auch das Gesicht Ihres Unternehmens. Daher ist Ihr Unternehmen widerstandsfähig, wenn auch Ihre Crew widerstandsfähig ist. Der Theorie nach ist ein Mensch oder eine Organisation resilient, wenn er oder sie schwierige Phasen ohne nachhaltige Beeinträchtigungen überstehen kann.

Das heißt zum Beispiel, eine Krise wie die Corona-Pandemie fegt über Sie und Ihre Crew hinweg und Ihr Unternehmen funktioniert trotzdem weitestgehend. Dafür müssen jedoch alle, die mit Ihnen sozusagen „im selben Boot sitzen“, genau wissen, was sie im Rahmen welcher Möglichkeiten zu tun haben. Der Schlüssel zur Resilienz ist letztendlich das Akzeptieren von Veränderungen. Resiliente Menschen stellen sich auf neuartige Situationen ein und wissen, diese produktiv für sich zu nutzen. Ist dies nicht der Fall, sollten sie dazu ermutigt werden. Das Ziel sollte es sein, neuen Arbeitssituationen und Herausforderungen möglichst flexibel und offen zu begegnen. Im Unternehmensalltag ist dies die Aufgabe und Verantwortung von Ihnen als Führungskraft.

Sie können die Resilienz Ihrer Crew und somit auch Ihres Unternehmens auf dreierlei Art und Weise stärken:

- I. Tragen Sie durch eine sendungsbewusste Kommunikation zu einer stabilen Unternehmenskultur bei!
- II. Schaffen und begünstigen Sie Strukturen des agilen und flexiblen Arbeitens! Und zuletzt ...
- III. Regen Sie durch Teambuilding- und Mentoring-Maßnahmen die gruppenspezifische und persönliche Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter an!



In Krisenzeiten – aber auch im Alltagsgeschäft – ist es Ihre Leistung auf diesen drei Ebenen, welche die Resilienz Ihrer Firma definiert. Idealerweise haben Sie durch Ihre Kommunikation und Ihr Verhalten eine förderliche Kultur des gemeinsamen Arbeitens geschaffen. Sie haben flexible Arbeitsstrukturen entwickelt und stellen auch Notfallpläne bereit, die es Ihren Mitarbeitern erlauben, sich zu entfalten und im Krisenfall handlungssicher zu bleiben. Was die individuelle und gruppenspezifische Krisenbewältigung angeht, fördern Sie idealerweise durch Teambuilding- und Mentoring-Programme das Teamdenken Ihrer Crew.

Natürlich ist es nicht immer leicht, einen kühlen Kopf zu bewahren. Doch kann jeder erfolgreiche Schritt auf dem Weg zur Anpassung an neue Umweltbedingungen ungeahnte Energien freisetzen. „Proaktives Coping“ heißt die Devise. Sie kennen das sicherlich aus Ihrem Berufsalltag: Sie werden mit einer unangenehmen Tatsache konfrontiert. Ein Mitarbeiter in Ihrer Firma hat großen Mist gebaut. Wie gehen Sie damit um? Schieben Sie das Problem auf? Lassen Sie den Schuldigen sofort maßregeln? Oder packen Sie die Ursachen des Vorfalls aktiv an? Die aktive Variante ist die vielversprechendste. Denn wenn Sie überzeugt sind, jede

Situation zu meistern, dann treten negative Emotionen in den Hintergrund und neue Energien werden freigesetzt. Oder wie es der Resilienz-Forscher Raffael Kalisch ausdrückt: „Resilienz ist kein Schutzschild, sondern eine Form der Aktivität.“

Sorgen Sie also dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeiter stets aktiv bleiben!

Kommunizieren Sie sendungsbewusst, schaffen Sie stabile Strukturen und fördern Sie resilientes Teamdenken!

Gehen Sie dabei auch auf die Bedürfnisse und Talente Ihrer Mitarbeiter ein und fördern Sie diese gezielt!

Tun Sie dies, dann werden Sie, Ihre Crew und Ihr Unternehmen gegen die „Stürme des Lebens“ gewappnet sein.



# Resilienz durch Kommunikation

Menschen gehen mit Stress im Alltag und mit Krisen unterschiedlich um. Wenn das Gewohnte wegbricht, dann geraten manche von ihnen in Panik und machen viele Fehler. Daher zeigt sich erst in stressigen Situationen, ob der Erfolg eines Unternehmens wirklich nachhaltig ist. Diese Meinung vertritt auch der Experte Olaf Eisele vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Daher seien in Krisenzeiten Führungsqualitäten und Resilienz im besonderen Maße gefordert. Sie als krisenkompetente Führungskraft wissen, dass Sie neuartige Situationen akzeptieren müssen und dass jedes Lamentieren deplatziert ist. Idealerweise interpretieren Sie die Veränderungen sogar als Chance. Sie sind sich Ihrer Stärken bewusst und drücken dies in Ihrer verbalen Kommunikation und mit Ihrer Körpersprache aus.

## Praxistipp !

Damit Sie als Führungskraft in kritischen Situationen sendungsbewusster kommunizieren können, brauchen Sie eine Reihe von Krisenkompetenzen. Auch an dieser Stelle lässt sich von den skandinavischen Ländern einiges abschauen – vor allem wenn es um Ehrlichkeit, Offenheit und ein bestimmtes Maß an Grundvertrauen geht. Im Wesentlichen brauchen Sie folgende Kompetenzen:

- ▶ Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern stets mit Empathie, einem „offenen Ohr“ und Respekt!
- ▶ Vermitteln Sie mit Ihrer Stimme und Körpersprache stets Ruhe, Gelassenheit und Kontrolle – ganz gleich, mit wem sie interagieren!
- ▶ Behalten Sie die finanziellen und personellen Ressourcen – aber auch die Entwicklungen Ihrer Umwelt – stets realistisch im Blick!
- ▶ Bleiben Sie entscheidungsfreudig und seien Sie bereit, auch „neue Entwicklungspfade“ zu beschreiben! Und zuguterletzt:
- ▶ Trauen Sie sich, Prioritäten zum Wohle Ihres Unternehmens zu setzen!

Wer will schließlich einen Vorgesetzten haben, der ein „doppeltes Spiel“ spielt? Sie als Führungskraft stärken durch Ihre mentale Integrität und Ihre Besonnenheit die Resilienz Ihrer Angestellten, indem Sie die Unternehmenskultur stärken. Ebenso werten Sie dadurch die Außendarstellung Ihrer Firma als Ganzes auf und werden auch als Arbeitgeber für potenzielle Bewerber interessanter.



## Die Macht der Unternehmenskultur

Über unseren Beruf stehen wir womöglich für den größten Teil unseres Lebens mit unserer sozialen Umwelt in Kontakt. Und Menschen quatschen und tratschen gerne mit anderen Menschen – mit Vorliebe natürlich über ihre Arbeit. Jemand, der in seinem Unternehmen gerne arbeitet, wird darüber wohl Positiveres erzählen, als wenn seine Arbeitsbedingungen ungünstig wären. Ausschlaggebend für das, was im Detail getratscht wird, ist auch die jeweilige Unternehmenskultur in Form von Normen, Orientierungen und Traditionen. Eine „gute“ und überzeugende Unternehmenskultur sichert einem Unternehmen somit sein Überleben.

Ein Negativbeispiel in Sachen Unternehmenskultur hat vor einigen Jahren der Volkswagen-Konzern abgeliefert.



●●● Bei VW wurde damals ja nicht nur ein neuer Diesel-Motor entwickelt, sondern auch gleichzeitig eine Betrugssoftware, die Abgaswerte verfälschte.

Welche Arbeitsbedingungen mussten damals bei VW vorherrschen, damit sich ein solcher Vorfall ereignen konnte? Heute ist bekannt, dass im VW-Konzern wohl eine regelrechte Angstkultur geherrscht haben musste. Es war sogar von einem „System der Angst und der chronischen Überforderung“ die Rede. Schuld waren überambitionierte Ziele und ein überhöhter Leistungsdruck im Arbeitsalltag. Diese unterwanderten die Unternehmenskultur bei VW und begünstigten illegales Verhalten – sowohl bei den Angestellten als auch auf den Management-Ebenen. Wieviel die Führungsetage von VW von den autarken Machenschaften der VW-Organisation mitbekommen hatte, lässt sich nicht abschließend sagen. Entscheidend ist jedoch, dass der VW-Konzern ein Beispiel abgab für schlechte unternehmensinterne Kommunikation. Dadurch hat er gleichzeitig die Integrität und die Widerstandsfähigkeit seiner Beschäftigten untergraben.

Dieses Negativbeispiel zeigt auf drastische Weise, welche Rolle Führungskräften als Vorbildfunktion zukommt und wie entscheidend sie an der Etablierung und Pflege ihrer Unternehmens-

kultur beteiligt sind. Doch ist eine Unternehmenskultur nicht so einfach messbar. Eine Firma, die sich nach außen hin mitarbeiterfreundlich gibt, kann auch in Wirklichkeit eine Belegschaft voller Einzelkämpfer besitzen. Das liegt daran, dass eine Unternehmenskultur sowohl aus sichtbaren als auch aus unsichtbaren Elementen besteht.

Der Anthropologe Edward Hall betrachtete Kultur zum Beispiel als eine Art Eisberg – ähnlich wie schon Sigmund Freud die menschliche Psyche. Demnach gäbe es direkt erkennbare Elemente wie die aus dem Wasser ragende Spitze eines Eisbergs, aber auch verborgene Elemente wie der im Wasser befindliche Großteil eines Eisbergs.



## Praxistipp !

Nicht zu unterschätzen sind insbesondere die verborgenen Elemente einer Unternehmenskultur. Dazu gehören unter anderem Beziehungen, Einstellungen, Gefühle und wechselseitiges Vertrauen. Diese unsichtbaren Elemente sind viel wichtiger als die sichtbaren Elemente einer Unternehmenskultur – wie zum Beispiel die firmenspezifische Außendarstellung oder Leitbilder. Letztendlich ist eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur nur über jene unsichtbaren Elemente möglich. Denn der verborgene Teil der Unternehmenskultur dominiert sozusagen den sichtbaren Teil und somit auch das Handeln der Belegschaft ...

Wenn also Ihre Mitarbeiter von ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit ein gutes Bild haben und sich wechselseitig vertrauen, dann stehen die Chancen gut, dass sie keine Einzelkämpfer-Mentalität entwickeln. Damit Sie in Ihrem Unternehmen überprüfen können, wie es um Ihre Unternehmenskultur wirklich bestellt ist, empfiehlt es sich, regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Hierbei kann es übrigens hilfreich sein, die Mitarbeiter zunächst selbst definieren zu lassen, was ihrer Meinung nach die eigene Unternehmenskultur ausmacht.

Die Unternehmenskultur ist auf allen Ebenen eines Unternehmens präsent – auch bei Ihnen: Sie betrifft alle Führungskräfte und alle Angestellten gleichermaßen.

Eine ideale Unternehmenskultur schafft Orientierung – nicht nur im Alltag, sondern vor allem auch in Krisenzeiten. Sie fördert ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und stärkt die Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Unterschätzen Sie daher nicht die Macht der Unternehmenskultur! Als Führungskraft haben Sie immensen Einfluss darauf, wie die Beschäftigten in Ihrem Unternehmen denken, fühlen und handeln. Bei Ihrer täglichen Arbeit sollten Sie daher die Leitideen Ihres Unternehmens Ihren Mitarbeitern unmittelbar vorleben:

- ▶ Schaffen Sie eine Atmosphäre des wechselseitigen Respekts und Vertrauens!
- ▶ Seien Sie offen für andere Meinungen, Perspektiven und auch für Kritik!
- ▶ Fördern Sie eine konstruktive Fehlerkultur! Und:
- ▶ Zeigen Sie sich transparent!

Dadurch zeigen Sie als Führungskraft, dass Ihnen das Befinden Ihrer Mitarbeiter nicht egal ist. Ihre Mitarbeiter werden sich dies zum Vorbild nehmen und ihrerseits bereit sein, Verantwortung für ihre Arbeit und die Firma zu übernehmen. Auf diese Weise stärken Sie nicht nur das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter in den Mehrwert ihrer Arbeit, sondern auch das Vertrauen in ihre Firma. Und ehe Sie sich versehen, haben Sie schon skandinavische Arbeitsverhältnisse.

## Über Ambiguitätstoleranz und Perspektivenwechsel

Um sich zu entfalten, müssen sich Menschen zwangsläufig voneinander abgrenzen. Jeder Mensch strebt dabei möglichst nach Authentizität und Einzigartigkeit. Diese Abgrenzungsversuche haben im 21. Jahrhundert eine neue Dimension angenommen, denn unsere modernen Gesellschaften von heute werden von einem ausgeprägten Freiheitsverständnis bestimmt. Menschen – vor allem die junge Generation – haben den Anspruch, sich frei entwickeln und sich hierfür von althergebrachten Normen und Strukturen loslösen zu dürfen.

Die Konsequenz ist eine Vielzahl von Lebensstilen – ein Pluralismus, der die modernen Gesellschaften von heute auszeichnet. Doch je komplexer unsere Welt wird, desto mehr sehnen wir uns nach simplen Denkschablonen. Infolgedessen ist es nicht verwunderlich, dass sich eine Gesellschaft im Laufe der Zeit nicht nur polarisiert, sondern sich auch in unterschiedlichem Ausmaß radikalisiert. Das Ergebnis: Populistische Strömungen entstehen. Diese haben vor allem in den letzten Jahren weltweit an Stärke gewonnen. Doch übersehen Populisten mit ihrem Schwarz-Weiß-Denken,

dass unsere Welt auch aus zahlreichen Grautönen bestehen kann. Es ist ebenjene Vielzahl an gleichzeitig koexistierenden Einstellungen, Geschmäckern, Interessen und Verhaltensweisen, die das Alltags- und Arbeitsleben von heute so kostbar machen. Und die Toleranz dieser Vielfalt und Mehrdeutigkeit lebensstilistischer Wahrheiten fördert gleichzeitig die Widerstandsfähigkeit sowohl von größeren als auch von kleineren sozialen Gebilden wie beispielsweise Unternehmen.

In der heutigen Zeit ist es leichter, anders zu sein und aufzufallen, als noch vor 50 Jahren. Das lebt uns die junge Generation vor. Unternehmen mit Spitzenklasse-Format sollten daher keine Angst haben, für mehr Diversität und Inklusion in ihrem Betrieb einzustehen. Denn eine Vielfalt an Perspektiven und Überzeugungen bereichert das Unternehmen auf unterschiedliche Weise: Neben dem kulturellen Mehrwert sind dies insbesondere die radikale Innovationskraft und die hohe Sozialverträglichkeit unternehmerischer Entscheidungen. Denn durch effektives Feedback von einer heterogenen Belegschaft lässt sich ein erhöhtes Maß an Objektivität bzw. Intersubjektivität erreichen. Gleichzeitig bleibt eine Firma, die sich für mehr Diversity einsetzt, auch in Sachen Employer Branding für

den Fachkräftenachwuchs lukrativ. Alles in allem tragen somit Führungskräfte und ihre Mitarbeiter durch eine hohe Ambiguitätstoleranz und durch die Bereitschaft zum gelegentlichen Perspektivenwechsel zur Resilienz ihres Unternehmens bei. Hierfür ist es jedoch unabdingbar, dass dieses Diversity Management auch in der Unternehmenskultur verankert wird. Denn das Fördern der Koexistenz einer Vielzahl von Ansichten und Lösungsstrategien will gelernt sein.

Und hier sind wiederum die Führungskräfte gefragt: Es gilt, bei den Mitarbeitern eine positive Einstellung gegenüber Vielfalt zu entwickeln. Ein konstruktiver Umgang mit Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit ist schließlich nur möglich, wenn die Mitarbeiter keine Angst vor Ausgrenzung haben und ihr Feedback sanktionsfrei in den Unternehmensalltag einbringen können.

Daher sollte in jeder Unternehmenskultur folgendes gelten:

- I. Fehler werden in Kauf genommen, ohne einen Schuldigen zu suchen.
- II. Jede Form von Feedback – vor allem Kritik – sollte dankend angenommen werden.

- III. Alle Mitarbeiter sollten in der Lage sein, konstruktives Feedback geben zu können – ausgehend von den Fragen: Was nehme ich wahr? Wie wirkt es auf mich? Was wünsche ich mir für die Zukunft?

- IV. Alle Mitarbeiter sollten ihren Kollegen gegenüber empathisch, offen und möglichst unvoreingenommen sein.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, fällt es den Mitarbeitern leichter, die Perspektiven ihrer Kollegen einzunehmen. Es reicht jedoch nicht, dass die Ambiguitäts- und Vielfaltstoleranz nur auf der Oberfläche praktiziert wird, sondern sie muss in das Selbst-, in das Sozial- sowie in das Weltverständnis eines jeden einzelnen Mitarbeiters übergehen. Ein Unternehmen, in welchem die Mitarbeiter verschiedenste Denk- und Lebensstile nicht nur tolerieren, sondern auch mit diesen produktiv umgehen, wird automatisch eine resiliente Fehlerkultur entwickeln. Eine Unternehmenskultur leistet durch ihr buntes Miteinander dann gleichzeitig einen Beitrag zu einer demokratischeren Zivilgesellschaft. Ebenso ist eine bunt gemischte Belegschaft ein deutlicher Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“.



# Resilienz durch Struktur

Damit ein Unternehmen als Ganzes widerstandsfähig wird, braucht es neben krisenkompetenten Lenkern auch resiliente Unternehmensstrukturen. Oder wie es Olaf Eisele ausdrückt:



Ein krisenstabiles Unternehmen zeichnet sich durch resiliente Organisationsstrukturen aus und fördert kontinuierliches organisationales Lernen.

Eine Organisation ist resilient, wenn sie dazu in der Lage ist, auf existenzbedrohende Störungen möglichst strukturschonend zu reagieren. Das heißt, sie schafft es, die Störung zu beseitigen, ohne gleichzeitig an wesentlichen Funktionen und Strukturen einzubüßen.

Was nützt es Ihnen beispielsweise, wenn Sie eine starke Konjunkturflaute zwar ohne strukturelle Veränderungen überstehen, aber danach die Hälfte des Personals entlassen müssen? Resiliente Unternehmen sind hingegen hochgradig lern- und anpassungsfähig. Das ist in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt wird, auch unabdingbar.

Schließlich verändert sich die Welt, wie wir sie kennen, gerade in einem galoppierenden Tempo. Firmen müssen jetzt wie nie zuvor dazu fähig sein, überholte Prozesse und Strukturen zu transformieren. Führungskräfte wiederum müssen begreifen, dass Unternehmen stets in die Gesellschaft eingebettet sind und von deren „Spielregeln“ abhängen.

Infolgedessen muss ein Unternehmen, dessen Prozesse und Strukturen nicht zu den Anforderungen der Zeit passen, eben neue Strukturen beziehungsweise neue Modi des Arbeitens hervorbringen. Dafür muss es bereit sein, sowohl eigene Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen als auch radikal innovative Wege auszuprobieren. Außerdem sollten für Krisenzeiten in jeder Firma Notfallpläne mit klaren Handlungsvorgaben und Verantwortlichkeiten für die verschiedensten Ereignisse vorliegen. Zwar ist die Wahrscheinlichkeit, dass viele solcher krisenhaften Ereignisse und Notlagen eintreten, sehr gering, doch Vorsicht ist besser als Nachsicht – auch in der Post-Corona-Ära. Im Sinne eines effektiven „Business-Continuity-Managements“ sollten daher selbst für die unwahrscheinlichsten Ereignisse Handlungsanleitungen und Strategien vorliegen.



Dadurch werden Sie als Entscheidungsträger zum Einen der Verantwortung, die Sie Ihren Beschäftigten gegenüber haben, gerecht und zum Anderen bewahren Sie dadurch auch Ihr Unternehmen vor ernsthaftem Schaden.



## New-Work-Strukturen als Wettbewerbsvorteil

Bereits der Prä-Corona-Zeitgeist regte Manager dazu an, neue Pfade zu beschreiten, um den eigenen Betrieb wettbewerbsfähig zu halten. Jahrelang wurde darüber diskutiert, wie sich die sogenannte „Arbeitswelt 4.0“ agiler und dynamischer gestalten lässt. Flankiert wurden diese Diskussionen von den technischen Möglichkeiten einer fortschreitenden Digitalisierung. Die traditionelle Büroarbeit, der klassische Nine-to-Five-Job, galt plötzlich als überholt und reformierenswert. Mit dem Schlagwort „New Work“ lassen sich sämtliche Optimierungsbestrebungen für die Arbeitswelt aus den letzten Jahrzehnten zusammenfassen. Und diese fanden bereits vor der Corona-Krise ihren Weg in die Unternehmen.

So forderte beispielsweise der Nachwuchs schon beim Berufseinstieg neue Freiheiten ein – und das jenseits althergebrachter Gepflogenheiten. Auf einmal wollten sie unter anderem freier bestimmen, wann sie arbeiten, wo sie arbeiten und mit wem sie arbeiten. Waren Unternehmen darauf nicht vorbereitet, drohte ihnen im War for Talents

ein Wettbewerbsnachteil. In der Post-Corona-Ära werden in Sachen Employer Branding und New Work wiederum ganz neue Standards gesetzt. New Work ist nicht nur ein Trend, sondern der Höhepunkt eines sich seit Jahren abzeichnenden Umdenkens. Auslöser hierfür war und ist die fortschreitende Individualisierung unserer Wohlstandsgesellschaften.

Der Mensch denkt freier und will sein Leben auch freier nach seinen Vorstellungen gestalten. Hinter dem Begriff „New Work“ verbirgt sich daher keine Ideologie oder eine konkrete Agenda, sondern vielmehr eine radikal neue Arbeits- und Lebenseinstellung. Das Credo der New-Work-Bewegung ist gleichermaßen mutig wie vielversprechend:



Arbeite wann, wo und mit wem Du willst.

Unternehmen, welche diesem Paradigma strukturell zumindest teilweise entgegenkamen, besitzen nun einen ungeahnten Wettbewerbsvorteil. Dieser zeigt sich nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch im Ringen um neue Fachkräfte. Schließlich will ein großer Anteil der jungen technikaffinen Generation möglichst flexibel und unabhängig arbeiten, denken und handeln können. Darüber hinaus verlangen auch immer mehr ältere Mitarbeiter, dass sich die unternehmensinternen Prozesse und Strukturen dem neuen Zeitgeist anpassen.



## Praxistipp !

Sicherlich haben Sie auch in Ihrer Firma bereits einzelne Elemente der New-Work-Bewegung in Ihren Arbeitsalltag integriert – und das, ohne es zu wissen. Dieses Potenzial sollten Sie als Führungskraft in der Zukunft noch ausbauen. Auf diese Weise tragen Sie zu einem effektiveren Employer Branding außerhalb – aber auch innerhalb – Ihres Unternehmens bei. Insbesondere die gefragte junge Generation lässt sich auf diese Weise besser in den Arbeitsmarkt und in Ihr Unternehmen integrieren. Gehen Sie die Prozesse und Strukturen in Ihrem Unternehmen einmal durch:

- ▶ Inwieweit ist bei Ihnen die Digitalisierung von Arbeitsplätzen abgeschlossen?
- ▶ Wie flexibel lässt es sich bei Ihnen örtlich und zeitlich arbeiten?
- ▶ Wie fördern Sie junge Talente, die Sie ins Unternehmen bringen?

Bedenken Sie dabei auch, welche Potenziale Ihre vorhandene Belegschaft mitbringt und wie sich diese ausbauen lassen. Ein Unternehmen mit Spitzenklasse-Format schafft Rahmenparameter, um die Talente seiner Mitarbeiter bestmöglich einzusetzen.

Dies ist möglich durch  
die Digitalisierung von Arbeitsplätzen,  
die Flexibilisierung des örtlichen und zeitlichen Arbeitens,  
die Individualisierung von Karriereleitern wie beispielsweise  
durch das Anbieten von Fach- und Führungskarrieren und  
die Nutzung agiler Arbeitsmethoden – wie „Design Thinking“.

Suchen Sie daher nicht nur nach neuen  
Fachkräften, sondern nutzen und för-  
dern Sie auch die Talente, die bereits  
in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.  
Denn ist Ihre Crew zufrieden und kann  
diese so arbeiten, wie sie es wünscht,  
dann stärkt dies auch die strukturelle  
Resilienz Ihres ganzen Betriebs.



## Strukturen für das Home-Office

Nun sollten wir nochmals auf die Wichtigkeit digitaler Lösungen für Unter-  
nehmen eingehen. Denn digitale Lösungen sind die Antwort auf zahlrei-  
che Herausforderungen, die unseren Unternehmensalltag ausmachen  
– insbesondere, wenn altgediente Abläufe und Arbeitsstrukturen zusam-  
menwachsen. Der Mitarbeiter von heute will flexibel und mobil sein. Er  
möchte sich rasch verständigen können und legt viel Wert auf eine Work-  
Life-Balance. Die Digitalisierung macht es möglich.

In Zeiten von Corona wurde die Möglichkeit, digital arbeiten zu können, sogar zum Lebensretter für viele Firmen. Vielen hat es gezeigt, wie es bei ihnen um den Stand der Digitalisierung wirklich bestellt ist. Viele mussten in Windeseile improvisieren und ihren Betrieb aufs Home-Office umschalten. Auch in diesem Punkt waren uns die Skandinavier – vor allem die Schweden – wieder einen Schritt voraus. Dort wurde die Digitalisierung von Anfang an fast flächendeckend positiv angenommen. Dies führte dazu, dass beispielsweise nicht nur sämtliche Behördengänge auch im Netz angeboten wurden, sondern auch dass das Home-Office dort eine stärkere Tradition hat als bei uns in Deutschland.

Letztendlich erlaubt das Home-Office eine flexiblere Gestaltung von Arbeits- und Privatleben, was ja auch zur skandinavischen Arbeits- und Lebenseinstellung passt ...

Das Home-Office ist also nun flächendeckend auch in der Bundesrepublik angekommen. Das erfreut nicht nur die heranwachsende junge Generation. Im heimischen Büro arbeiten zu dürfen, klingt schließlich für viele Arbeitnehmer zunächst verlockend. Viele von ihnen verbinden damit Freiheit, Selbstbestimmung und sicherlich auch weniger Stress.

Und natürlich ist es so, dass man im häuslichen Büro seinen Arbeitsalltag besser an die eigenen Bedürfnisse anpassen kann. Doch sind mit dem Home-Office auch zwangsläufig Konfliktpotenziale – insbesondere Rollenkonflikte – verbunden. Denn wenn das Arbeits- und Privatleben nahtlos ineinanderfließen, ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen. Und auf jene Herausforderungen des sogenannten „Work-Life-Blendings“ müssen Führungskräfte reagieren. Letztendlich begrüßen es die wenigsten Angestellten, wenn die Grenzen von Beruf und Privatleben zunehmend verwischen. Auch viele Arbeitgeber fürchten beim Thema „Home-Office“ den damit einhergehenden Kontrollverlust gegenüber den tatsächlich erbrachten Leistungen ihrer Angestellten. Und natürlich kommt es hin und wieder mal vor, dass Mitarbeiter diesen Kontrollverlust für sich ausnutzen. **Sie als Führungskraft müssen somit Strukturen schaffen, welche die Selbstdisziplin Ihrer Arbeitnehmer im Home-Office erhöhen.**

## Praxistipp !

Für eine effektivere Arbeit im eigenen Zuhause sollten Sie Ihren Mitarbeitern klare Erwartungshaltungen und Strukturen vorgeben. Neben der konsequenten Reduktion von Ablenkung am heimischen Arbeitsplatz tragen auch folgende Maßnahmen zu mehr Produktivität bei:

- ▶ Beginnen oder beenden Sie den Arbeitstag gemeinsam! Schaffen Sie verbindliche Rituale – beispielsweise in Form von regelmäßigen Video-Konferenzen!
- ▶ Lassen Sie Ihre Belegschaft sich während der Dauer ihrer Arbeit in firmeneigene Netzwerke einloggen oder kollektiv genutzte Software und Tools verwenden!
- ▶ Erkundigen Sie sich bei jedem Mitarbeiter, inwieweit dessen Arbeits- und Raumbedingungen noch verbessert werden können! Dazu gehören unter anderem die Ausstattung mit Hardware und Software, Lichtverhältnisse oder auch Sitzgelegenheiten.
- ▶ Ermuntern Sie Ihre Angestellten dazu, Gewohnheiten und Normen für sich selbst und zusammen mit Kollegen zu etablieren!

- ▶ Verkünden Sie, dass Sie es begrüßen, wenn Ihre Mitarbeiter Ihre Arbeitszeit zur Selbstkontrolle protokollieren! Betonen Sie dabei, dass aber generell auf Vertrauensbasis gearbeitet wird!
- ▶ Lassen Sie dem Mitarbeiter Zeit zum Reagieren, um nicht dessen Flow-Momente bei der Arbeit zu unterbrechen! Dadurch fördern Sie ein intrinsisch motiviertes Arbeiten.

Die Möglichkeit des Arbeitens am heimischen Schreibtisch ist essenziell, um in der digitalen Arbeitswelt von morgen und im Wettbewerb um die besten Talente mithalten zu können. Vor allem in der Post-Corona-Zeit ist es daher unabdingbar, dass jedes Unternehmen seine eigene Digitalisierungsstrategie entwickelt. Auch ist ein digitales Mindset – also eine offene Grundhaltung gegenüber modernen Technologien – nun bedeutsamer als jemals zuvor. Hierfür reicht es jedoch nicht aus, sich einfach nur kluge Köpfe ins Unternehmen zu holen, sondern man sollte auch die digitalen Fähigkeiten des bereits bestehenden Personals ausbauen. Natürlich lassen sich nicht alle Jobs im Home-Office erledigen. Wir sollten dennoch diese Errungenschaft in Sachen Flexibilität und Gestaltungsfreiheit in der Post-Corona-Ära nicht verlieren. Stattdessen sollten wir sie zumindest als strukturelle Option für unsere Talente beibehalten.



# Resilienz durch Teamdenken

Firmen sind resilient, wenn neben ihren Unternehmensstrukturen auch ihre Mitarbeiter resilient sind. Wenn sich Ihre Mitarbeiter gegenseitig auf die Nerven gehen, dann ist das schon mal kein gutes Zeichen. Es geht eben nicht nur darum, dass Ihre Mitarbeiter die „richtigen“ Einstellungen und Fähigkeiten besitzen, um individuell alle Herausforderungen des Alltags optimal bewältigen zu können, sondern auch, dass sie dies als Team bewerkstelligen ...

Die Fähigkeit, Krisen zu meistern, ist nicht nur eine Frage des Charakters, sondern auch eine Frage der Erfahrung.

Während einige Menschen angeborene Charaktereigenschaften besitzen, die ihnen in Krisensituationen eine natürliche Robustheit verleihen, lassen sich resiliente Denk- und Verhaltensmuster auch später noch erwerben. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass ein krisenstabiler Mitarbeiter eine hohe Selbstkenntnis besitzt und mit seinen Ressourcen behutsam und vorausschauend umgeht. Ein resilienter Mitarbeiter ist sich seiner Stärken und Talente bewusst und kann diese zielgenau einsetzen. Hier zeigen uns die Skandinavier, dass es die Aufgabe der Führungskraft ist, diese Talente zu erkennen, zu fördern und zusammenzubringen.

## Praxistipp !

Folgende Einstellungen und Fähigkeiten sollten Ihre Mitarbeiter besitzen, um Krisen und radikale Veränderungen effektiv bewältigen zu können:

**Optimismus:** Der Mitarbeiter geht davon aus, dass er eine krisenhafte Situation schon gut überstehen wird und vertraut auf seine Kompetenzen.

**Akzeptanz:** Er akzeptiert die neue Situation, wie sie ist, und konzentriert sich auf seine Handlungsmöglichkeiten.

**Lösungsdanken:** Der Mitarbeiter vermeidet eingefahrene Denkpfade und analysiert die problematische Situation aktiv, um pragmatische Lösungen umzusetzen.

**Handlungskontrolle:** Er verharrt nicht in der Opferrolle, sondern agiert und reagiert besonnen und vorausschauend.

**Verantwortungsübernahme:** Der Mitarbeiter ergreift die Initiative und versucht, die Zukunft nach seinen Visionen zu gestalten.

**Netzwerkorientierung:** Um sich bezüglich seines Denkens und Handelns abzusichern, holt er sich Unterstützung bei den Kollegen beziehungsweise in seinen sozialen Netzwerken.

Besitzt ein Mitarbeiter bereits einige dieser Einstellungen und Fähigkeiten, kann dies seine Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen erhöhen.

Aber selbstverständlich braucht ein wahrhaft krisenstabiler Mitarbeiter gleich mehrere „Standbeine“. Es nützt ihm schließlich nicht viel, wenn er in stressigen Situationen zwar seinen Optimismus nicht verliert, aber alte Denkpfade nicht verlassen kann.

Deshalb machen neben jenen Einstellungen und Fähigkeiten auch noch interne Ressourcen – wie zum Beispiel persönliche Erfolgserlebnisse – die eigene Resilienz aus. Auch externe Ressourcen wie unter anderem die Qualität sozialer Beziehungen, finanzielle Absicherungen oder abwechslungsreiche Freizeittätigkeiten sind hier nicht zu vernachlässigen.



## Vom Teambuilding zum Mentoring

Für Selbstbedienungsmentalitäten und Vertuschungsversuche bei begangenen Fehlern ist in Unternehmen – vor allem in Krisenzeiten – kein Platz. Vielmehr ist es wünschenswert, wenn die eigenen Mitarbeiter füreinander einstehen und ihre vorhandenen Potenziale bündeln. Dieser Wunsch findet im Ansatz des „Crew Resource Managements“ (kurz: CRM) seine Entsprechung. Das wiederum ist die Grundlage für ein ideales Teambuilding.

Die Grundidee ist: Wenn Sie das wertorientierte Handeln Ihrer Mitarbeiter stärken, dann ergeben sich für Ihr Unternehmen ungeahnte Chancen.

**Praxistipp !**

Vor allem in der Luftfahrt hält sich das Personal an das CRM-Modell. Denn dort kann schon ein kleiner Fehler eines Einzelnen über Leben und Tod entscheiden ...

Das Vermögen eines Mitarbeiters, qualifiziertes Feedback geben zu können und kritikfähig sowie teamfähig zu sein, ist jedoch für jedes Unternehmen unverzichtbar. Mitarbeitern fällt es dadurch leichter, in komplexen Situationen rasch vernünftige Entscheidungen treffen zu können. Dazu gehört auch, dass in Unternehmen eine tolerante Fehlerkultur mit weitestgehender Sanktionsfreiheit vorherrscht und die einzelnen Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen. Denn Fehler gehören natürlich zum Leben dazu.

Oder wie es der IKEA-Gründer Ingvar Kamprad einmal ausgedrückt haben soll:

”

**Nur wer schläft, macht keine Fehler.**

Auch sollten Führungskräfte unternehmensinterne Mentoring-Beziehungen fördern – nicht nur aus Gründen des fachlichen Austauschs, sondern auch zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

Damit Ihre Mitarbeiter als Team rasch sachlich begründete und vernünftige Entscheidungen treffen können, sollten diese lernen, im Alltagsgeschäft und im Krisenfall koordiniert und routiniert vorzugehen – auch ohne Ihre Hilfe. Stellen Sie sich vor, Sie sind außer Haus und etwas Unvorhergesehenes passiert. Wie sollte Ihre Crew am besten vorgehen?

- ▶ Ihr Team sollte sich nur auf die vorliegenden Fakten konzentrieren.
- ▶ Darauf aufbauend sollte es sämtliche relevante Handlungsoptionen für sein weiteres Vorgehen ableiten.
- ▶ Zusammen mit den Handlungsoptionen sollten auch die Chancen und Risiken jeder einzelnen Alternative bedacht werden.
- ▶ Schließlich sollte sich das Team für die günstigste Handlungsalternative entscheiden und diese ausführen. Den Mitarbeitern sollte dabei klar sein, welche Maßnahmen sie in ihrer jeweiligen Position zu ergreifen haben.
- ▶ Im Nachgang sollten sich diese dann vergewissern, ob ihre Entscheidungen und Maßnahmen auch zu einem späteren Zeitpunkt noch Gültigkeit besitzen oder korrigiert werden müssen – auch im Gespräch mit Ihnen.



Mit diesen Handlungsanleitungen bleiben Ihre Mitarbeiter als Team auch ohne Ihr Zutun handlungsfähig und somit resilient. Um die Offenheit und das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter untereinander zu stärken, sollten Sie jedoch diesen noch zusätzlich Mentoring-Programme anbieten. Gerade junge Menschen brauchen eine Perspektive sowie Gelegenheiten, sich weiterzuentwickeln. Dabei kann ihnen idealerweise ein erfahrener Kollege mit Rat und Tat zur Seite stehen. Mentoren sind nicht nur ein recht kostengünstiges Mittel der Personalentwicklung, sondern garantieren auch einen persönlicheren Zugang zu den Mitarbeitern. Zu einem erfolgreichen Mentoring-Prozess gehören in der Regel folgende Aufgaben des Mentors:

- ▶ Beratung und Coaching
- ▶ Feedback und Persönlichkeitsbildung
- ▶ Teilhabe und Wissenstransfer

Gerade junge Berufseinsteiger brauchen sowohl eine starke Verbundenheit mit ihrem jeweiligen Unternehmen als auch die Freiheit, innerhalb der ihnen auferlegten Strukturen ihre „Flügel“ entfalten zu können. Hierfür ist es wichtig, dass ein Mentor sich auf die Bedürf-

nisse und Wünsche seines Schützlings einstellt. Ein enger Kontakt beider Parteien trägt daher maßgeblich zum Gelingen der Mentoring-Beziehung bei. Es versteht sich wohl von selbst, dass ein Mentor und sein Mentee bereit sein sollten, neue Perspektiven einzunehmen und sich stetig weiterzuentwickeln. Das Tandem sollte daher von Anfang an seine wechselseitigen Ansprüche offenlegen und individuelle „Spielregeln“ etablieren. Auf diese Weise stärken Sie als Führungskraft sowohl die individuelle als auch die Team-interne Fähigkeit zur Resilienz Ihrer Mitarbeiter. Gleichzeitig werden sich Ihre Mitarbeiter wohler fühlen und mehr Spaß bei der Arbeit haben. Vorausgesetzt, Sie sind bereit für etwas mehr „Hygge-Mentalität“ im Büro.



# Was auch passiert, Resilienz ist die Antwort

Veränderungen gehören zum menschlichen Leben dazu – egal, ob sie im Rahmen des Alltags oder in Form von Krisen auftauchen. Was auch passiert, Resilienz ist die Antwort. Unternehmen sind resilient, wenn auch ihre Führungskräfte und Mitarbeiter resilient sind. Sie als Führungskraft sollten erkennen, an welcher Stelle Ihr Unternehmen Vulnerabilitäten aufweist, und herausfinden, wie sich diese zeitnah beheben lassen. Denn ein Unternehmen mit Spitzenklasse-Format ist und bleibt hochgradig anpassungs- und lernfähig. Hierfür sind jedoch nicht nur Ihre Kompetenzen als Führungskraft gefragt, sondern auch die Ihrer Crew. Was Sie brauchen, ist mehr Teamdenken und weniger Einzelkämpfer-Mentalität, um dem „Wind of Change“ erfolgreich zu trotzen. Denn wenn jeder Ihrer Mitarbeiter etwas mehr Grundvertrauen in seine Kollegen hat, wenn jeder von ihnen etwas flexibler, etwas offener und etwas verantwortungsbewusster ist, dann können Sie als Team nicht nur viel mehr Expertise bündeln, sondern auch gemeinsam mehr erreichen. Außerdem werden Sie zufriedener und resilientere Mitarbeiter haben, die zur Robustheit Ihres gesamten Unternehmens beitragen. Was Sie hierfür tun müssen?

Dem  
„Wind of  
Change“  
trotzen

- ! • Machen Sie aus Ihrer Unternehmenskultur eine Kultur der Resilienz!
- ! • Machen Sie die Resilienz zum grundlegenden Thema Ihrer unternehmensinternen Kommunikationspolitik!
- ! • Sorgen Sie dafür, dass Ihr Sendungsbewusstsein, Ihre unternehmensinternen Strukturen und das soziale Miteinander Ihrer Mitarbeiter eine harmonische Einheit ergeben!

Es liegt in Ihrer Verantwortung, ob Sie sich auf Ihre Crew verlassen können. Und Sie können dazu beitragen:

- ! Schaffen Sie daher ein Ambiente,
  - in dem sich diese wohlfühlen!
- ! Geben Sie ihnen die Chance, sich
  - individuell entwickeln zu können!
- ! Machen Sie es ihnen leicht, stets
  - das Richtige zu tun!

Letztendlich ist es nie zu spät dafür, die Kompetenzen und Mängel Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter kritisch zu hinterfragen. Vielleicht entdecken Sie dabei ja auch ungeahnte Stärken und Talente?

**So oder so: Unsere Welt schreibt gerade Geschichte. Wie soll Ihr Kapitel darin aussehen?**

- Al-Omary, Falk S./Grieger-Langer, Suzanne/Kleer, Gerald/Wildenstein, Oli-ver/Habermann, Hendrik/Linsenmaier, Jürgen (2019):** Chefsache Management 4.0. Wie sich Führung verändern wird. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Ceh, Johann (2018):** Richtig klug entscheiden. Sicher kompetent souverän schnell. Norderstedt: BoD Verlag.
- Fromm, Thomas/Ott, Klaus (2019):** Subventionen für Betrugsmotor: Ermittlungen gegen VW-Mitarbeiter eingestellt. In: Süddeutsche Zeitung: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-abgaskandal-diesel-1.4288507> (Zugriff am 13.06.20).
- Göd, Gerald (2018):** Harte Managementsysteme und weiche Unternehmenskultur – Ergänzung oder Widerspruch?. In: Herget, Josef/Strobl, Herbert (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Haufe Online Redaktion (2015):** Brauchbare Illegalität. In: Haufe.de: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/vw-skandal-brauchbare-illegalitaet\\_80\\_333654.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/vw-skandal-brauchbare-illegalitaet_80_333654.html) (Zugriff am 13.06.20).
- Hank, Rainer/Meck, Georg (2015):** Nützliche Kriminalität. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung: <https://www.faz.net/-i9d-88kpc> (Zugriff am 13.06.20).
- Höher, Friederike (2018):** Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource. Grundlagen und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Kalisch, Raffael (2017):** Der resiliente Mensch. Wie wir Krisen erleben und bewältigen. Berlin: Berlin Verlag.
- Leypold, Heike (2009):** Das Resilienzmodell als bestimmender Einflussfaktor für erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung (Band 3). Berlin: Logos Verlag.
- Preuß-Scheuerle, Birgit (2016):** Praxishandbuch Kommunikation. Überzeugend auftreten, zielgerichtet argumentieren, souverän reagieren. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schwarzer, Ralf (2004):** Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag: Hogrefe Verlag.
- Stülten, Birgit/Stülten, Martin (2018):** Der skandinavische Weg der Führung. Sind unsere nordischen Nachbarn zukunftsfähiger? Ein Lagebericht für Führungskräfte. Hamburg: tredition Verlag.
- Spörrer, Stefan (2018):** Business Continuity Management. ISO 22301 und weitere Normen im Rahmen der Informationstechnologie. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Ternès, Anabel/Klenke, Benjamin/Jerusel, Marc/Schmidtbleicher, Bastian (2017):** Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sensibilisierungs-, Kommunikations- und Motivationsstrategien. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Van den Boom, Maike (2018):** Acht Stunden mehr Glück. Warum Menschen in Skandinavien glücklicher arbeiten und was wir von ihnen lernen können. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Willmanns, Rainer/Brachetti, Jürgen/Jansen, Marie-Luise/Morawa, Eberhard/Witzel, Marco (2006):** Werteleitfaden für Führungskräfte. Zürich/Singen: Vdf Hochschulverlag.



---

# SPECTRUM AG

Kupferstraße 36 | 70565 Stuttgart

Telefon +49 711 78 19 42 - 0

Fax +49 711 78 19 42 - 10

Mail [zentrale@spectrum-ag.de](mailto:zentrale@spectrum-ag.de)

Web [www.spectrum-ag.de](http://www.spectrum-ag.de)

---