

>> **Krise verleiht Flügel** <<

Resiliente Personen haben grundsätzlich eine positive Herangehensweise und eine gewisse Stressresistenz. Dennoch ist Resilienztraining weit mehr als eine Konzentrationsübung zu den individuellen Stärken und persönlichem Optimismus. Im Krisenfall gilt es zunächst kühlen Kopf zu bewahren. Stress blockiert oftmals die rationale Entscheidungsfindung, erklärt Franz Kokoth, der im WIFI Steiermark Seminare zum Thema Resilienz hält: »Resiliente Menschen gehen in solchen Situationen einen Schritt zurück und schauen sich das Problem aus einiger Entfernung an. Dieser Perspektivenwechsel gibt der Krise klare Konturen und das notwendige Aufgabenspektrum.«

Bei Unternehmen kommt noch der Aspekt der Innovationsfähigkeit dazu. Während die einen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an sich ständig ändernden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln. Mit schierer Lust und Begeisterung werden neue Produkte ent- und verworfen, alternative Standbeine gesucht, unterschiedliche Szenarien durchgespielt.

Dahinter steckt die Überlegung, für möglichst viele Eventualitäten vorbereitet zu sein. Wer die Risiken kennt, kann sie umschiffen. Tritt dennoch eine unvorhergesehene Turbulenz ein, eignen sich flexible Strukturen und die erprobten Vorgangsweisen allemal für erste Stabilisierungsmaßnahmen. Die Verletzlichkeit der Organisation wird reduziert, die möglichst rasche Rückkehr zum Tagesgeschäft hat oberste Priorität. Nach der Bewältigung der akuten Situation ist eine Phase der Evaluierung unumgänglich, deren Ergebnisse wiederum in die Strukturen und Prozesse einfließen müssen – denn die nächste Turbulenz kommt bestimmt. ▶



Wer die Risiken kennt, kann sie umschiffen.



## Lernen vom Stehaufmännchen



Führungskräfte der mittleren Ebene, vulgo »Sandwichmanager«, oszillieren im permanenten Spannungsfeld zwischen »oben und unten«. Zusätzlich müssen sie auch noch zwischen den harten Zahlen, Daten und Fakten im Unternehmen sowie der Ebene der »soft facts« vermitteln. Bei all der Komplexität und Geschwindigkeit ist ihr Leben ziemlich herausfordernd geworden. Hilft es da, wenn man »resilient« ist?

EIN GASTKOMMENTAR VON HERBERT STROBL

> **Resilienz bezeichnete** ursprünglich die Fähigkeit eines Materials bei Verformung wieder in die Ursprungsform zurückkehren zu können. Daraus wurde dann im übertragenen Sinn die Widerstandsfähigkeit, Zähigkeit und Standfestigkeit, die Führungskräfte in Zeiten der Dauerkrise dringend brauchen. Es wird wohl kein Zufall sein, dass der Begriff erst seit einigen Jahren so richtig en vogue wurde. Standfestigkeit ist auch ein Schlüsselbegriff für Resilienz im Managementkontext: Gute Führungskräfte brauchen heute die Fähigkeit von Stehaufmännchen (gendergerecht: natürlich auch »Stehaufweibchen«). Dieses Spielzeug hat einen so tiefen Schwerpunkt, dass es nur kurz aus dem Gleichgewicht kommt, wenn es angestoßen wird. Wie von allein richtet es sich aber nach kurzem Pendeln wieder auf. Resilienz beschreibt genau dieses Bild: Es ist die Fähigkeit, sich auch in sehr schwierigen Situationen wieder aufzurichten, Krisen zu überstehen und mit den dabei gewonnenen Lernerfahrungen zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Das ist eine immer wichtiger werdende Kernkompetenz von »SandwichmanagerInnen«. Sie sind Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(r) gleichzeitig und liegen im strukturellen Spannungsfeld zwischen den steigenden Anforderungen ihrer Vorgesetzten und den vielen Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Oft müssen sie z. B. für die Umsetzung von Aufträgen sorgen, deren Nutzen sie kaum verstehen können, weil sie bei deren Zustandekommen nicht eingebunden waren. Trotzdem sollen sie eine tragende Multiplikatorenrolle in Veränderungsprozessen übernehmen.

Was also tun, um bei all diesen Ansprüchen und Widersprüchen nicht ganz aus dem Lot zu geraten? Auch hier hilft die Stehaufmännchen-Analogie. Einerseits geht es darum, sich selbst Klarheit über die Impulse zu verschaf-

fen, die mich als Führungskraft aus dem Gleichgewicht bringen können. Welche dieser Probleme, die da auf mich einprasseln, sind wirklich in meiner Gestaltungssphäre und auf welche habe ich selbst keinen Einfluss? Diese nur scheinbar triviale Unterscheidung hat ziemlich große Auswirkungen, wie schon Steven Covey, in seinem Buch »7 habits of highly effective people« herausarbeitet. Es teilt meine Welt nämlich in einen selbstwirksamen, proaktiven Teil, auf den ich sinnvollerweise meine Energien konzentriere, und einen passiven, reaktiven Teil, den ich möglichst klein halten sollte. Statt sich über Dinge zu ärgern, die ich ohnehin nicht ändern kann (Circle of Concern), sollte ich mein Handeln auf das konzentrieren, was in meinem Einflussbereich (Circle of Influence) liegt – der sich dadurch, nach und nach, wie von selbst vergrößert.

Auf der anderen Seite geht es darum, den inneren Schwerpunkt meines höchstpersönlichen Stehaufmännchens zu entdecken. Je gewichtiger dieser ist, desto weniger werden mich externe Krisen aus der Bahn werfen können. Je mehr Lust ich am Finden von Lösungen habe (im Vergleich zum reinen Analysieren von Problemen), je mehr Werteklarheit ich für mich habe und je mehr Sinn ich in meinem Tun erkenne, desto resilienter bin ich gegenüber Krisen von außen. Frei nach V. Frankl könnte man sagen: »Wer als Führungskraft eine persönliche Antwort auf das ›Warum‹ gefunden hat, der erträgt ganz schön viel vom ›Wie‹.«

Der Autor: Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre eigene Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

[www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)