Wie Zukunftsorientierung hilft, Krisen zu bewältigen

RESILIENZ. Menschen, von denen man sagen kann, sie seien „resilient", zeigen unter anderem auch eine ausgeprägte Zukunftsorientierung. Sie wissen, dass sie etwas tun können, um Krisen früher oder später zu überwinden und gehen vertretbare Risiken ein. Wie genau Zukunftsorientierung Managern helfen kann, unter Druck Handlungsfähigkeit zu behalten, zeigt die Resilienz-Expertin Prof. Dr. Jutta Heller in diesem Fachaufsatz.

Wenn es schwierig wird, wenn wir in einer Sackgasse stecken, dann fällt es schwer zu glauben, dass es eine positive Zukunft gibt, die wir gestalten können. In schweren Momenten nach einem gescheiterten Projekt, ohne Job, ohne Aufgabe, ohne Zugehörigkeit zu einer Organisation, kann schon ein Gefühl von Sinnlosigkeit entstehen, ganz so, als sei man auf einem Abstellgleis gelandet. Und trotzdem - mit den Stehauf-Qualitäten der Resilienz würde man in solch einem Moment anfangen, mit ganz kleinen Schritten wieder in die Zukunft zu blicken, sich langsam aufzurichten, zuerst kleine und dann größere Ziele anzuvisieren. Das braucht Mut, ist anstrengend und beinhaltet auch neue Risiken. Besser jedoch eine Entscheidung als keine Entscheidung.

Auf Krisen vorbereitet sein. Resilienz ist wie ein Schirm, der zur rechten Zeit vor Ungemach schützt.

Foto: BillionPhotos.com / Fotolia

Zukunftsplanung in der modernen „VUCA"-Welt

Egal wie schwierig und schwerwiegend eine Situation ist, mit dem Resilienzschlüssel „Zukunftsorientierung" werden Sie intensiv an Ihren Zielen arbeiten und Ihre Lebensvision entwickeln. Im Unternehmenskontext ist es Ihnen natürlich vertraut, dass Sie mit Zielplanungen und vielleicht auch mit einer Balanced Scorecard arbeiten. Auch Unternehmensvisionen in Kombination mit Strategieentwicklungen sind auf der Tagesordnung. Das ist gut so, wenn Sie das im Unternehmen und für Ihr Team ernsthaft und aus vollem Herzen betreiben. Zusätzlich empfehle ich Ihnen jedoch auch noch einen ganzheitlichen Ansatz der Zukunftspla-

nung, sodass Ihnen sowohl für Ihre berufliche Rolle als Führungskraft als auch für Ihre privaten Rollen die Prioritäten bewusst sind.
Zur Zukunftsplanung werden in Unternehmen Strategielandkarten, Zielkaskade, Meilensteine, Jahreszielvereinbarungsgespräche, Maßnahmenkataloge, Cockpit-Projekte verwendet. Diese Herangehensweise setzt die Annahme einer linearen Planbarkeit und Vorhersehbarkeit von Ergebnissen voraus. Ich halte viel von dem Spruch: „Entscheidend ist nicht, wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze." Aber immer mehr müssen wir im Unternehmensumfeld mit Windböen und Flauten rechnen, gegebenenfalls sogar zum gleichen, aber sicher immer zum vermeintlich „falschen" Zeitpunkt.
Diese Situation kann mit VUCA beschrieben werden: Volatilität, Unsicherheit, Complexity (Komplexität) und Ambiguität. Zum Beispiel ändern sich Preise kurzfristig, Experten kommen auf der Basis gleicher Daten zu konträren Interpretationen. Durch die globale Vernetzung sind Auswirkungen einer Handlung kaum übersehbar. Und zudem müssen wir oftmals mit widersprüchlichen Anforderungen im Rahmen einer Projekt- und einer Linienverantwortung klarkommen. Das Akronym VUCA wurde von amerikanischen Militärs entwickelt, die als Reaktion auf die VUCA-Welt inzwischen mehr auf Einsätze kleiner Spezialeinheiten setzen als auf die Mobilmachung der gesamten Armee.
Diese Spezialeinheiten können sich regional und situativ leichter an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen. Für eine Führungskraft bedeutet dies, um resilient im Sinne von situationselastisch agieren zu können, dass sie einerseits zur Orientierung mittelfristige Ziele setzen sollte und andererseits genügend Spielraum zur situativen Anpassung bei günstigen Gelegenheiten benötigt. Ausgangspunkt dieses Denkens ist damit einerseits das zukünftige Ziel und gleichzeitig die aktuelle Situation mit ihrem Potenzial. Pragmatische Experimente, deren (Miss-)Erfolgsfaktoren schnell ausgewertet und für die nächsten Aktionen „eingerechnet" werden können, ergänzen dann eine Planungsorientierung.

Gefährdete ansprechen

Kritisches Feedback. Im Berufsleben geraten Führungskräfte immer wieder in Stresssituationen, weil Mitarbeiter bestimmte Arbeiten nicht rechtzeitig fertigstellen. Jutta Heller empfiehlt, möglichst schnell ein fünfstufiges Gespräch mit Überarbeiteten und Burn-out-Gefährdeten zu führen:

1. Die Situation erkennen und verstehen.
Die Führungskraft merkt, das ein Mitarbeiter sehr belastet ist. Es kann an ungesunder Arbeitsverdichtung, aber auch an falschem Zeitmanagement liegen. Da Überarbeitung zu Burn-out führen kann, muss die Situation geklärt werden.

2. Die Situation zutreffend beschreiben.
„Ich habe bemerkt, dass Sie in letzter Zeit viel länger als andere arbeiten und sehr viele Überstunden leisten. Und trotzdem und obwohl ich Sie schon darauf angesprochen habe, liefern Sie im Gegensatz zu früher XY leider nicht rechtzeitig."

3. Bedenken zum Ausdruck bringen.
„Ich mache mir Sorgen um Sie. Ich habe die Befürchtung, dass Sie sich übernehmen ... Zudem möchte ich vermeiden, dass unsere Abteilung bei bestimmten Aufgaben als unzuverlässig wahrgenommen wird."

4. Den Mitarbeiter nach seiner Sichtweise fragen.
„Wie sehen Sie die Situation?", „Wie muss sich ihrer Meinung nach die Situation ändern, damit Sie weniger Überstunden machen müssen?" Es gilt, durch Fragen auf eine akzeptable Veränderung hinzuarbeiten. „Was wünschen Sie sich, damit Sie in Zukunft die Deadlines einhalten können?", „Wer könnte Ihnen dabei helfen?"

5. Die Vorteile einer Veränderung aufzählen.
„Wenn Sie einige Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren, dann wird Sie das erheblich entlasten. Ich bin mir sicher, dass wir dann auch wieder wie früher unsere Arbeit rechtzeitig abliefern können und unseren guten Ruf festigen."

Veränderungen mit „großen Chancen" begründen

Zukunftsorientierung hat immer auch mit Veränderung zu tun. John P. Kotter, Vordenker des Veränderungsmanagements, entwirft in seinem neuen Buch „Accelerate" ein Dual Operating System, welches neben der stabilen und verlässlichen Hierarchie auch noch auf die Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft von Netzwerken in einem Unternehmen setzt. Kotter verspricht sich von gut vernetzten Change Agents eine stärkere Veränderungsbereitschaft und Adaptionsfähigkeit.
Aufgabe dieser Change Agents soll dabei sein, große Chancen zu entdecken und schnell zu nutzen. Große Chancen können einerseits im Umfeld eines Unternehmens entdeckt werden (neue Märkte, neue Technologien, neue Bedarfe) oder/und andererseits durch Änderungen innerhalb der Organisation (neue Produkte, neue Menschen) entstehen. Eine große Chance muss rational aufgrund der verfügbaren Daten, aber zugleich emotional überzeugend für die Beschäftigten →

→ in einem Unternehmen sein. Kotter rät, die Dringlichkeit des Wandels mit großen Chancen zu begründen. Bei großen Chancen kann leichter sowohl der Verstand als auch das Herz der Beschäftigten erreicht werden, sodass die Unterstützung wahrscheinlich wird.

Ein Unternehmen brauche deshalb ein „Big Opportunity Statement". Es sollte nach bestimmten Kriterien formuliert werden. Es muss rational (warum wir, warum jetzt, wozu ...), emotional überzeugend (aufrichtig, positiv, authentisch ans Herz gehend) und einprägsam (klar, kurz, ohne Fachjargon) sein. Solch ein Statement könnte wie folgt zusammengesetzt sein: „Aufgrund des Umfeldfaktors X und unserer speziellen Fähigkeit Y haben wir eine echte und hochinteressante Chance, den Service Z anzubieten und dadurch beginnend in diesem Jahr und bis zu fünf Jahren substanziell unsere Einnahmen und den Gewinn zu steigern."

Anknüpfend an solch ein Statement können dann eine Change Vision sowie strategische Initiativen in der Netzwerk-Organisation entstehen. Welche großen Chancen entdecken Sie für Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihr Unternehmen? Als Führungskraft könnten Sie der Motor sein, um als Chancen-Finder zu agieren. Der erste Schritt hierzu ist, dass Sie Ihre Motivation und Energie ausrichten, um aus einem Tief wieder herauszukommen beziehungsweise um sich selbst in der VUCA-Welt Orientierung zu geben.

Gegenwart und Zukunft in Balance bringen

Achten Sie bei Ihrem Motivationsaufbau und bei der Zukunftsplanung darauf, dass Sie sowohl kurzfristige Ziele als auch mittel- und langfristige Ziele im Auge haben. Für die großen Chancen brauchen Sie ein Mäandern Ihrer Aufmerksamkeit zwischen privatem und beruflichem Umfeld, kurzfristiger und langfristiger Ausrichtung sowie Wahrnehmung Ihres engeren Teams und weiterer wichtiger Netzwerk-Kollegen. Verausgaben Sie sich nicht zu früh, sondern achten Sie auf einen guten und ausgewogenen Kräftehaushalt. Mit Ihrem Tun und Denken in der Gegenwart entscheiden Sie auch Ihre Zukunft. Dazu gehört, dass Sie eine einmal getroffene Entscheidung nicht auf alle Ewigkeit weiter ausbaden müssen. Sie haben es in der Hand, wie Ihr Leben weitergehen soll. Wir können vorausdenken. Dies ist eine hervorragende Fähigkeit, weil wir so spüren und abschätzen können, was der richtige Weg zumindest von einem bestimmten Zeitpunkt aus zu sein scheint. Im Coaching arbeite ich mit Führungskräften häufig mit einer Timeline. Dabei werden Fragen gestellt, die den Sinn und Nutzen des Handelns bewerten: Was sind die Auswirkungen einer Entscheidung? In sieben Tagen, sieben Wochen, sieben Monaten und in sieben Jahren? Was wird dadurch möglich, was wird verhindert?

Möglichst motivierende Zielbilder kreieren

Setzen Sie sich bequem in einen Sessel, zurückgelehnt, Blick nach oben in die Ferne gerichtet. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Für jeden Bereich menschlichen Handelns können Sie Ziele entwickeln wie Verhaltensziele, Lernziele, Arbeitsziele, Gesprächsziele, private Ziele, Karriereziele, Lebensziele. Entscheiden Sie sich für zwei bis drei Themenbereiche, für die Sie Zielbilder kreieren wollen. In einem ersten Schritt sollten Sie alles zulassen, was Ihnen einfällt. Lassen Sie sich dafür ausreichend Zeit. Notieren Sie Ihre Ziele, wobei Sie dabei die üblichen „frommen Wünsche" außen vor lassen sollten. Dazu gehören insbesondere solche Formulierungen, die Verhaltensänderungen von anderen fordern.

In einem zweiten Schritt werten Sie Ihre Zielesammlung aus, priorisieren diese, um dann die konkrete Umsetzung zu planen. Nutzen Sie dafür die folgenden Fragen:

- Welche Ziele sind für Sie verbindlich und gesetzt? Was sind eher Silvesterziele (hören sich gut an, sind schnell wieder vergessen)? Was sind unerreichbare Ziele?
- Welche Ziele sind für Sie persönlich relevant? Was sind übergeordnete Ziele? Welche kurzfristigen Ziele tragen zu langfristigen bei?
- Welche Ziele sind dringlich anzugehen?

Ideal wäre, wenn Sie Ihre Ziele so konkret visualisieren, dass Sie diese mit all Ihren Sinnen wahrnehmen können – so als ob sie bereits realisiert wären.

Bevor Sie konkret den Weg hin zur Realisierung Ihrer Ziele planen, empfehle ich Ihnen, noch einen kleinen Zwischenstopp einzulegen. Die meisten Ziele erreichen wir nicht mit einem einfachen Fingerschnippen. Für viele Dinge haben wir Verhaltensroutinen und Automatismen entwickelt, sodass Veränderungen durchaus anstrengend sind und auch Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen benötigen, damit sie gelingen. Ob sich dieser Aufwand und diese Anstrengung lohnen werden, sollten Sie entscheiden, bevor Sie ins Handeln kommen. Fragen Sie sich: Was ist der Preis für das Ziel? Was gewinnen Sie durch die Zielerreichung? Ist das Ziel diesen Preis wert? Der Nutzen sollte bei dieser Betrachtung den Aufwand eindeutig übersteigen, damit Sie sich entscheiden und loslegen.

Hoffnung ist ein uraltes Konzept, das natürlich gerade im Zusammenhang mit Krisen und Belastungssituationen relevant ist. Allerdings geht es weniger um ein passives Abwarten, dass sich hoffentlich alles zum Guten ändert, sondern gefordert ist konkretes Handeln. Drei Elemente sind nach Charles R. Snyder (einem Vertreter der Positiven Psychologie) relevant für das Hoffnungskonzept: Die Fähigkeit, Ziele zu definieren und Wege hin zum Ziel finden zu können. Die Zuversicht, diese Ziele erreichen zu können. Die Motivation, alles für die Zielerreichung tun zu wollen.

„Waypower" und „Willpower" als Elemente der Resilienz

Eva Müller bezeichnet die Fähigkeit, Ziele und Wege zum Ziel zu definieren, als „Waypower" und die Motivation zur Zielerreichung als „Willpower". Die Zuversicht setzt sie mit Selbstwirksamkeit gleich. Die Begriffe Waypower und Willpower klingen für mich motivierend und kraftvoll. Zielplanung klingt dagegen fast etwas verstaubt. Auch „Führen mit Zielen" oder „Zielkaskaden" sind in manchen Unternehmen schon fast Unwörter geworden. Wenn Sie jedoch etwas mit Power, also mit voller Kraft angehen, sich auf den Weg machen und dann noch mit

Resilienz kann man lernen

Buchtipp/Autorenporträt. Personalwechsel, Neustrukturierung, unvorhergesehene Probleme oder schmerzhafte persönliche Erfahrungen: Veränderungen kommen oft über Nacht. Nur wer schwierigen Situationen mental gewachsen ist, kann sie erfolgreich meistern.

Buchtipp. Jutta Heller: Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte. Das Buch erschien im Frühjahr 2015 im Verlag Orell Füssli, Zürich.

Eine „Stehaufmännchen"-Kompetenz kann man lernen. Mit dem Buch „Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte" (Jutta Heller, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015, 224 Seiten, 18,95 Euro) bekommen alle, die Verantwortung tragen, das Handwerkszeug, um sich und ihre Teams präventiv zu stärken. Das Buch ermöglicht durch eine Vielzahl von Übungen eine Auseinandersetzung mit sich selbst. Viele Anregungen helfen, dass man selbst und die eigenen Mitarbeiter in Krisen handlungsfähig bleiben können. Die Autorin geht in ihrem Buch ausführlich auf insgesamt sieben Resilienz-Bausteine ein:

1. Akzeptanz (Wegschauen und Widerstand nützt bei Krisen nichts.)
2. Optimismus (Zuversicht, dass es auch wieder besser wird, wenn man nicht untätig bleibt. Wichtig ist, sich nicht in negative Emotionen „reinziehen" zu lassen.)
3. Selbstwirksamkeitserwartung (Man traut sich zu, auch unter Schwierigkeiten etwas bewegen zu können.)
4. Verantwortung (Wer Verantwortung übernimmt, bleibt nicht in der Opferrolle stecken. Selbstreflexion hilft dabei.)
5. Netzwerkorientierung (Unterstützung von Leuten, denen man sich nahe fühlt, ist wichtig, um nach einem Schock wieder handlungsfähig zu werden.)
6. Lösungsorientierung (Die Haltung, alle Möglichkeiten auszuloten, um erfolgreich zu sein. Es werden Fragen gestellt, die sich um die Zukunft drehen.)
7. Zukunftsorientierung (Hier geht es um die Fähigkeit, realistische Ziele formulieren zu können und diese Ziele regelmäßig auf ihre Sinnhaftigkeit bei sich verändernden Umwelten zu überprüfen.)

Prof. Dr. Jutta Heller, Nürnberg, ist neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit (www.juttaheller.de) auch Prodekanin der wirtschaftspsychologischen Fakultät an der Fachhochschule für angewandtes Management Erding. Zuvor war sie dort fünf Jahre lang Dekanin der Fakultät für Schlüsselqualifikationen. Weitere Kompetenzen hat sich Prof. Dr. Heller als ausgebildete NLP-Lehrtrainerin, systemische Beraterin, Business Coach und als Keynote-Speakerin erarbeitet.

Prof. Dr. Jutta Heller. Sie ist seit über 20 Jahren Expertin für Veränderungskompetenz und Business-Coaching.

Foto: HAM

Elan und Durchhaltevermögen dranbleiben, werden Ziele wieder richtig attraktiv. Bestimmt haben Sie schon einmal gehört, dass Ziele „S-M-A-R-T" definiert werden sollen. „S" steht für spezifisch oder sinnlich konkret, „M" für messbar, „A" für attraktiv, „R" steht für realistisch und „T" für terminiert. Je konkreter vorstellbar und spürbar Ziele sind – so die Vorannahme – desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie tatsächlich an diesem Ziel ankommen. Mit einem hohen Hoffnungsniveau werden Sie zudem davon überzeugt sein, dass Sie über die Fähigkeiten verfügen, die Ihnen helfen werden, das erwünschte Ziel erreichen zu können. Diese Aspekte bilden zusammen die Basis, dass Sie geeignete Handlungsstrategien entwickeln können, um Schritt für Schritt von der Ist-Situation hin zu Ihrem Ziel zu kommen.

Ergänzend kann die sogenannte systemische Schleife genutzt werden. Bei der Planung der Einzelschritte entwickeln wir immer Hypothesen zu den Hintergründen einer Situation und haben Vorannahmen, wie eine Maßnahme wirken wird. Nach Durchführung eines kleinen Schritts können wir wiederum den erreichten Stand überprüfen und neu überlegen, wie es weitergehen soll. Ob ein gewählter Weg wirklich zum gewünschten Ziel führt, darin liegt stets ein Risiko.

Führungskräfte sollten daher ihre Maßnahmen und ihr Führungshandeln kritisch hinsichtlich der erzielten Auswirkungen zuerst allein und dann immer wieder zusammen mit den betroffenen Teams reflektieren. Mit den Teams des- →

→ halb, weil ich davon ausgehe, dass ein gemeinsames Nachdenken und Analysieren uns eine Situation sensibler wahrnehmen lässt. Veränderungen können nicht komplett linear geplant werden, sondern müssen in zyklischen Schritten immer wieder überprüft und angepasst werden.

Mit Impulskontrolle dauerhaft dranbleiben

Der Weg zum Ziel ist manchmal zäh und hart. Impulskontrolle hilft. Sie beginnt bereits täglich bei den kleinen Dingen, mit denen Menschen sich selbst unterbrechen und ablenken lassen. Die Schreibtischarbeit ist für Impulskontrolle ein hervorragendes Trainingsfeld. Viele Menschen stöhnen über die ständigen Unterbrechungen im Arbeitsalltag, wofür meist andere oder das Umfeld verantwortlich gemacht werden. Diese Unterbrechungen gehören zum Teil dazu, da wir in der Regel in gegenseitigen Abhängigkeiten zusammenarbeiten. Entscheidend ist aber, dass wir so viel Disziplin aufbringen, nach einer Unterbrechung den Fokus wieder auf die Erledigung der einen Aufgabe zu richten. Geben Sie sich abschließend – wenn die Aufgabe erledigt ist – bewusst die positive Bestätigung: „Geschafft".

Impulskontrolle als Resilienzfaktor ist auch relevant, wenn Sie an die Abendgestaltung denken. Oft genug gibt es Situationen, wo Feiern mit Freunden, Filme schauen oder Ausgehen durchaus prickelnder wären, als früh ins Bett zu gehen. Wenn am nächsten Tag jedoch eine wichtige Konferenz, Verhandlung oder Präsentation beim Vorstand anstünde, dann hätte das Ausgeschlafensein und die körperliche Fitness sicherlich Vorrang für eine erfolgreiche Zielerreichung. Impulskontrolle steht in enger Verbindung mit der Fähigkeit, Bedürfnisse aufzuschieben. Kennen Sie das Marshmallow-Experiment von Walter Mischel? Vierjährige Kinder bekamen ein Marshmallow vorgelegt. Wenn sie 15 Minuten abwarteten, ohne es zu essen, bekamen sie ein weiteres dazu. Mischel wies nach, dass Kinder, denen dieser Bedürfnisaufschub gelang, rund zehn Jahre später im schulischen und sozialen Bereich deutlich kompetenter abschnitten.

Verhalten ist das Resultat aus andauernden Kräften und Gegenkräften, von Antrieb und Hemmung. Wenn Sie Ihre Lust beziehungsweise Unlust steuern können, dann haben Sie bereits ein hohes Maß an Resilienz erreicht.

Schwierige Phasen in unserem Leben bis hin zu Krisen sind völlig normal und gehören dazu. Den vielen Alltagsstressoren und auch den kritischen Lebensereignissen und Brüchen im Lebensverlauf – privat und beruflich – können wir nicht aus dem Weg gehen, Sie können sich jedoch immer fragen, was ganz konkret Ihre Visionen sind, die Sie verwirklichen wollen. Gibt es so etwas wie eine Berufung für Sie, sodass Sie hoch motiviert sind, den Weg dorthin zu beschreiten? Vor drei Jahren begann ich mit einem Geschäftsführer im Coaching zu arbeiten. Ausgangspunkt war, dass sein CEO ihm empfahl, Unterstützung zur Klärung einiger Konflikte zu suchen.

Schnell stellte sich heraus, dass er mit seinen beruflichen Aufgaben eigentlich unzufrieden war und sich deshalb auch nicht mehr mit vollem Herzen einbrachte. Als Ziele für das Coaching legte er fest: Besseres Verstehen seiner Person und Wirkung, Ideen für einen besseren Umgang mit seinen Führungskräften entwickeln, Sinn der eigenen Aufgaben und Selbstmotivation klären. Das Ergebnis seiner ersten Selbstklärungen war, dass er formulierte: „Ich gehe in den Lead." Das war seine Formulierung, um seinen Anspruch auf Führung zu formulieren, um sich zu motivieren und aktiv seine beiden ersten Ziele anzugehen.

Wir vereinbarten, dass er mit verschiedenen Verhaltensweisen experimentieren und deren Wirkung reflektieren sollte. Zudem klärte er seine Lebensmotive. Dies führte dazu, dass er wieder mit voller Energie sein Tagesgeschäft gestaltete. Und parallel dazu fing er an, über einen Headhunter nach einer neuen Firma zu suchen, um mittelfristig eine neue Aufgabe zu bekommen. Wichtig waren diesem Geschäftsführer bei allem, was er tat, der Erfolg und die guten Beziehungen. In seiner bisherigen Firma erntete er schnell wieder positive Rückmeldungen, aber die Suche nach einem neuen passenden Unternehmen gestaltete sich zäh. Erst nach der ersten Absage wurde ihm klar, was er wirklich wollte. Einerseits suchte er inhaltliche (Weiter-)Entwicklung: Seine Aufgabe sollte mindestens in einem Aspekt wirklich anders und neu sein. Die Branche, in der er arbeiten würde, sollte für ihn ethisch akzeptabel sein. Zudem wollte er die Verantwortung für mehr Cash und für das globale Geschäft. Sein Reporting Level sollte also klar steigen. Andererseits war ihm seine soziale Passung ganz wichtig.

Dafür prüfte er bei weiteren Bewerbungen genau, wie dort die Leute „ticken", wie sie im Tagesgeschäft Strategie und Unternehmenswerte umsetzen. Er wollte ein klares Bild vom Unternehmensalltag, um sagen zu können: „Ich will genau das." Basierend auf dieser Klärung fuhr er zu weiteren Bewerbungsgesprächen stets mit umfassendem Fragenkatalog. Er stellte sich auf seine Gesprächspartner ein und nahm jedes Gespräch ernst. Ein Jahr später hatte er seinen neuen Job mit mehr Verantwortung inklusive der Option, zum Vorstand aufzusteigen. Was aber das Wichtigste war: Er freute sich außerordentlich auf das neue Produkt, das er höchst spannend fand.

Führungskräfte führen zuerst sich selbst

Egal ob in der Rolle als Geschäftsführer oder als Teamleiter, es geht immer darum, dass Sie das anstreben, was Sie wirklich tun wollen. Das muss kein „weiter auf der Karriereleiter" sein, sondern kann auch bedeuten, die Führungsrolle zu verlassen. Klären Sie, was Ihnen wirklich wichtig ist und was Sie glücklich macht.

Kleine oder große Krisen oder Schicksalsschläge können jedem von uns widerfahren. Wenn Sie in einer solchen Situation mit Willpower – also mit voller Kraft – etwas angehen und durchhalten, wenn Sie zudem an Ihre Selbstwirksamkeit glauben und sich mit Waypower auf den Weg machen, dann wird Sie so leicht nichts mehr umwerfen. Als Führungskraft führen Sie zuerst sich selbst. Wenn Sie sich klar entscheiden, was Ihr Weg ist, dann werden Sie auch die richtigen Entscheidungen für die Führung Ihrer Mitarbeiter treffen und so Ihre Resilienz grundsätzlich stärken.

Jutta Heller ●