

Erich R. Unkrig

# **Resilienzfördernde Führung**

In:

Handbuch PersonalEntwickeln

Ergänzungslieferung Nr. 239

(Ausgabe März 2019)

Wolters Kluwer

## 6.192 Resilienzfördernde Führung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Förderung mentaler Fitness und persönlicher Agilität (=Resilienz) ein bedeutender KPI (Key Performance Indicator) professioneller Führung ist,
- wie Sie aus dem Portfolio von wissenschaftlich belegten Resilienzfaktoren mit vier Faktoren wirkungsvolle Prioritäten in der Führung setzen,
- wie Sie pragmatisch Führungskompetenzen und -fähigkeiten in Bezug auf die Zukunftskompetenz Resilienz einschätzen,
- wie Sie durch (Lern-)Aktivitäten on-, near- und on-the-job in der Führung wirksamer werden können.

---

### Der Autor

**Erich R. Unkrig** (\*1957) arbeitet als Management-Berater und -Coach. Er ist Chief Learning Officer am Institut für lernfähige Organisationen und Systeme (ILOS). Seine persönlichen Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Beratung und Begleitung in unternehmerisch wie auch die Persönlichkeit fordernden Kontexten, und dies vor allem in strategisch initiierten sowie erfolgskritischen Veränderungsprozessen. Erich R. Unkrig war 35 Jahre Führungskraft und Manager in ihrer Branche führenden Unternehmen (wie Buderus, Faurecia, Framatome, Granini, Lafarge Roofing und RWE Solutions) und dies mit einem ausgewiesenen Schwerpunkt auf strategische HR- und Transformationsprozesse sowie Resilienzprojekte.

*Kontakt:* ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme, Tel.: +49 (0) 2151 361487 3, E-Mail: e.unkrig@ilos-institut.de

*Profil:* [https://www.xing.com/profile/ErichR\\_Unkrig](https://www.xing.com/profile/ErichR_Unkrig), <https://www.provenexpert.com/de-de/erich-unkrig/>

## Inhalt

	Seite
1 Zur Einführung: Warum resilienzfördernd führen? .....	2
2 Resilienzfaktoren der Führung .....	3
3 Resilienzfördernd führen mit Empathie, Klarheit, Aufrichtigkeit und Orientierung .....	7
3.1 Empathie in der Führung .....	10
3.2 Klarheit in der Führung .....	18
3.3 Aufrichtigkeit in der Führung .....	28
3.4 Orientierung in der Führung .....	38
4 Resilienzfördernde Führung – Ein Resümee .....	49
5 Resilienzfördernde Führung – Trends und Perspektiven .....	51
6 Literatur zur Vertiefung .....	53

### 1 Zur Einführung: Warum resilienzfördernd führen?

In den Jahren 2008 und 2009 hatten sich 24 Angestellte der France Télécom das Leben genommen – der CEO Didier Lombard nannte dies damals „Selbstmord-Mode“. Die Gewerkschaften sahen großen Stress und wachsenden Leistungsdruck auf die Belegschaft als Ursache. 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 wollte aus einem Beamtenbetrieb einen wendigen Global Player machen und hatte offenbar geglaubt, man könne ein Unternehmen so 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.<sup>1</sup>

Was können wir aus diesem Fall schließen? Sicherlich, dass in Organisationen, die sich durch fehlende Klarheit und Offenheit in der Führung auszeichnen, die Mitarbeitenden nichts Positives erwarten. In einem Klima des Misstrauens interpretieren sie, dass Führungskräfte oft unkalulierbar und in einer Weise handeln, die nicht im besten Interesse aller Stakeholder zu sein scheint. Damit verlieren sie viel von ihrer Hoffnung auf bessere Zeiten. Dauert dieser Zustand zu lange, dann führt es im schlimmsten Fall dazu, dass Mitarbeitende für sich selbst keine Auswege aus der Situation sehen oder dass eine Organisation völlig versagt und vom Markt verschwindet.

In einem Unternehmen, in dem das Vertrauen an die Fähigkeiten der Führungskräfte vorhanden ist, werden die Mitarbeitenden auf sie schauen, um im Tagesgeschäft, aber insbesondere in herausfordernden Zeiten Impulse und Orientierung zu erhalten. Berechtigterweise erwarten sie dabei eine vorausschauende Planung, Selbstbewusstsein und Effektivität, nachvollziehbare und belastbare Entscheidungen und eine regelmäßige, vollständige und zeitnahe Kommunikation. Vor allem in Zeiten von Veränderungen werden die Mitarbeitenden eine solche Führung als unterstützend, ihr Fehlen als besorgniserregend empfinden (vertiefend: Mowbray 2018a, 2018b).

Insoweit ist eine resilienzfördernde Führung vor, während und nach dem Durchlaufen sowie der Umsetzung von Veränderungen der Schlüssel zum Erfolg.

## 2 Resilienzfaktoren der Führung

Was eine „moderne Führung“ sein kann, zeigt eine Analyse der Hochschule St. Gallen und nennt diese 360°-Leadership (vertiefend: 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 auf-

---

<sup>1</sup> ZEIT, 08.10.2009 Nr. 42

Seiten 4 – 52 sind ausgeblendet

befassen: der eigenen Persönlichkeit, Biographie, Haltung, Energie- und Geist-Körper-Bilanz etc. (vertiefend: Draht 2018).

Resilienzfördernd zu führen ist keine Beliebigkeit, sondern bedeutet vor allem, „fight or flight“-Entscheidungen zu treffen und situativ relevante Führungsfähigkeiten einzusetzen, um im Wettbewerb zu bestehen (vertiefend: Kuhel 2018). Für die damit verbundenen Herausforderungen und Anstrengungen habe ich in diesem Beitrag versucht, Ihnen – liebe Leserin und lieber Leser – Inspiration, Impulse und konkrete Lösungsansätze zu geben. In Anlehnung an das Zitat „Führung muss man wollen.“ von Alfred Herrhausen, dem ehemaligen Vorstandssprecher der Deutschen Bank, lautet mein Credo an dieser Stelle „Menschen resilienzfördernd führen muss man wollen!“. Ich bin davon überzeugt, dass eine solche Führung ein wesentlicher, wenn nicht sogar ein ganz entscheidender Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Sicherung der Zukunft ist.

## 6 Literatur zur Vertiefung

- Antonakis, J./Jianciolo, A. T./Sternberg, R. J. (2004): The nature of leadership. Sage
- Badaracco, J./Ellsworth. R. (1989): Leadership and the Quest for Integrity. Harvard Business School Press
- Balmain, M. (2014): The Leadership Secret to Supercharging Your Team. In: SUCCESS Magazine, 7, Aug 2014
- Bar-On, R. (2000): Emotional and Social Intelligence. Insights from the Emotional Quotient Inventory. In: Bar-On, R./Parker, J. D. A. (Hrsg.): The Handbook of Emotional Intelligence 17: 363–388. Jossey-Bass
- Bariso, J. (2014): Empathy: The Basic Quality Many Leaders Keep Getting Wrong. In: Inc. Magazine, 29, Oct 2014
- Bass, B. (1985): Leadership and performance beyond expectations. The Free Press
- Becker, T. E. (1998): Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. In: Academy of Management Review, 23: 154–161
- Bengel, J./Lyssenko, L. (2012): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutz-



faktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Schriftenreihe zu Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43. BZgA

Bennis, W./Goldsmith, J. (1997): Learning to read. Perseus

Brickson, S. (2005): Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. In: Administrative Science Quarterly, 50: 576–609

Bruch, H./Färber, J./Block, Ch. (2018): Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment. ZEAG Zentrum für Arbeitgeberattraktivität

Cohon, R. (1997): Hume's Difficulty with the Virtue of Honesty. In: Hume Studies Volume XXIII, Number 1-1997: 91–112

Covey, S. (1999): Principle centered leadership. Simon and Schuster

De Braine, R./Verrier, D. (2007): Leadership, character and its development: A qualitative exploration. Journal of Human Resource Management, 5: 1–10

Draht, K. (2018): Das FIRE-Modell. Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollen. In: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, S. 19–32, Springer

Eisler, R. (2017): Wörterbuch der Philosophischen Begriffe. Forgotten Books

Gardner, H. (1993): Multiple intelligences: The theory in practice. Basic Books

Gilbert, D. (2017): Did a coal fire sink the Titanic?. In: CNN January 2, 2017

Goleman, D. (2004): What Makes a Leader? In: Harvard Business Review, 01-2004

Grünewald, P./Gutberlet, W./Moser, M. (2015): Wachsen am Widerstand. Adaptive Resilienz: Leistungsfähig und gesund auch unter Belastung. WEG Verlag

Hannum, K./Gentry, W./Weber, T. (2010): Leadership across differences. A report on research and findings. Center of Creative Leadership

Hoffmann, P. (2016): Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte. Springer

House, R. (1996): Path-Goal Theory of Leadership. Lessons, legacy and a reformulated theory. In: Leadership quarterly, Vol. 7, No. 3-1996: 323–352

- ILOS (2018): Resilienzfaktoren im Unternehmen. Ergebnisse einer Befragung Mai – Juni 2018. Brainguide.de. Online unter: <http://www.brainguide.de/Resilienzfaktoren-im-Unternehmen>
- Independent (2017): Titanic sank due to enormous uncontrollable fire, not iceberg, claim experts. In: The Independent, 01.01.2017
- Kirkpatrick, S. A./Locke, E. A. (1991): Leadership: Do traits matter? In: The Executive, 5: 48–60
- Kosolowski, P. (2001): Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie?. Springer
- Kouzes, J.M./Posner, B.Z. (2002): Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis. Pfeiffer
- Kuhel, B (2018): Hard Times Can Be The Key To Your Business' Success. In: FORBES CommunityVoice, 27. Februar 2018
- Leslie, J. (2015): The Leadership Gap: How to Fix What Your Organization Lack?. Center of Creative Leadership
- Martin, A. (2007): The Changing Nature of Leadership. Center of Creative Leadership
- Mourlane, D./Hollmann, D./Trumpold, K. (2013): Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“. Bertelsmann Stiftung
- Mowbray, D. (2018a): Manager's Role in Resilience. MAS Publishing
- Mowbray, D. (2018b): Organizational Resilience. MAS Publishing
- Nilakant, V./Walker, B. (2015): Building adaptive resilience. High-performing today, agile tomorrow, thriving in the future. University of Canterbury/New Zealand
- Palanski, M. E./Yammarino, F. J. (2007): Integrity and leadership. Clearing the conceptual confusion. In: European Management Journal, 25: 171–184
- Rigotti, T. (2010): Fairness im Arbeitsleben. In: Windemuth, D./Jung, D./Petermann, O. (Hrsg.), Praxishandbuch Psychische Belastungen im Beruf, S. 210–219. Universum
- Schillinger, K. (2014): Identität – Das organisationale „Ich“ mobilisieren. artop Institut der Humboldt-Universität Berlin



- Schnackenberg, A. (2009): Measuring transparency: Towards a greater understanding of systemic transparency and accountability. Weatherhead School of Management
- Schöpf, A./Liebig, Ch. (2006): Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern. In: Psychologie Information des ZIPD Leipzig Institut
- Small, M. W./Dickie, L. (1999): A cinematograph of moral principles: critical values for contemporary business and society. In: Journal of Management Development, Vol. 18 Issue: 7: 628–638
- Stillman, J. (2014): 3 Habits That Will Increase Your Empathy. In: Inc. Magazine, Aug 2014
- Todtmann, C. (2018): Teure Ignoranz. In: WirtschaftsWoche, 23, 17.08.2018: 88–91
- Unkrig, E. (2018): Das resiliente Unternehmen. Earned not given. Books on Demand
- Van Aswegen, A. S./Engelbrecht, A. (2009): The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations. In: South African Journal of Human Resource Management, 47: S. 1–9
- Walumbwa, F./Avolio, B./Gardner, W./ Wernsing, T./Peterson, S. (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure Empathy. In: Management Department Faculty Publications, 2-2008. University of Nebraska