

Gelassen führen

Aus der inneren Ruhe zum kraftvollen Handeln

5 Schritte zu mehr Resilienz, gelassenen, motivierten Führungskräften, begeisterten Mitarbeitern und einer Arbeitsumgebung, die Leistung und Freude an der Arbeit fördert.

Handout zum Vortrag



von Martin Laschkolnig

„Gelassen Führen“

5 Schritte zu mehr Resilienz, gelassenen, motivierten Führungskräften, begeisterten Mitarbeitern und einer Arbeitsumgebung, die Leistung und Freude an der Arbeit fördert.

Technologisch und prozesstechnisch sind viele Unternehmen top. Aber wie sieht es mit der Resilienz der Mitarbeiter aus? „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“, das wird von vielen Unternehmen immer wieder betont – die gelebte Wirklichkeit sieht leider offensichtlich anders aus.

Ein Zitat von Roxanne Emmerich beschreibt es sehr gut:

"Man kann die Zeit eines Menschen kaufen, seine körperliche Anwesenheit, sogar eine bestimmte Anzahl von körperlichen Bewegungen pro Stunde. Aber Enthusiasmus und Loyalität kann man nicht kaufen, ebensowenig wie die Hingabe von Herz, Geist oder Seele. Diese muss man sich verdienen."

-- Roxanne Emmerich,

Das Meinungsforschungs- und Unternehmensberatungsinstitut Gallup erhebt seit Jahren rund um die Welt die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen¹. Und seit Jahren sieht es in Deutschland (und auch in Österreich wird das nicht grundlegend anders sein) eher trübe aus. Egal ob 13 % aller Mitarbeiter 2008 oder 15 % 2016 – eine Minderheit der Mitarbeiter hat eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. In der Befragung während der Pandemie Ende 2020 stieg die Zahl leicht auf 17% – aber immer noch zwei Drittel machen Dienst nach Vorschrift und 15 % haben keine emotionale Bindung, d.h. sie haben entweder schon innerlich gekündigt, oder sie sind schon aktiv in den „Sabotagemodus“ übergegangen, d.h. sie vergiften das Betriebsklima, indem sie auch gegenüber Kunden und Mitarbeitern keinen Zweifel aufkommen lassen, warum die Arbeit in dieser Firma Sch.... ist.

Das kostet massiv Geld – denn nur die 13% Ihrer Mitarbeiter, die mit vollem Herzen dabei sind, die, die am Montag gerne zur Arbeit kommen - nur

diese Mitarbeiter sind wirklich produktiv. Diese Mitarbeiter bemühen sich aktiv um ihre Arbeit, bringen all ihre Fähigkeiten ein, haben eine wesentlich höhere Verweildauer im Unternehmen, sind weniger krank, bringen deutlich mehr kreative Ideen ins Unternehmen ein und empfehlen ihre Produkte und ihre Firma als Arbeitgeber aktiv weiter. Diese Mitarbeiter sind unterm Strich für den Gewinn verantwortlich, den Sie am Jahresende ausweisen können. Wie hoch ist dieser Prozentsatz in Ihrem Unternehmen? Und was würde es für Ihr Unternehmen bedeuten, wenn diese hoch motivierten, engagierten Mitarbeiter nicht 13%, sondern 20% oder sogar 25% Ihrer Belegschaft ausmachen? Es hat sich auch herausgestellt, dass diese Werte sogar im einzelnen Unternehmen schwanken und sich auch über die Zeit verändern – und dass diese Veränderungen mit Beförderungen bzw. Versetzungen der Führungskräfte zusammenhängen. Dies ist ja auch wenig verwunderlich, denn wenn diese Motivationsverteilung schon beim Eintritt ins Unternehmen gegeben wäre, müsste man ein ernstes Wort mit den Personal- und Einstellungsverantwortlichen reden. Grundsätzlich sind Menschen bei Antritt einer Stelle motiviert – sie möchten gerne einen Beitrag leisten und in ihrer Arbeit Erfüllung finden. Aus den verschiedensten Gründen stellt sich eher über kürzer als länger der oben erwähnte Engagementsschnitt ein.

In Zeiten wie diesen geht es aber auch gar nicht so um eine Gewinnsteigerung – engagierte Mitarbeiter bringen auch deutlich mehr Ideen ein. Und eine Topidee reicht, um völlig neue

¹ Mehr Informationen zu dieser Studie erhalten Sie von Gallup Deutschland auf Anfrage unter info@gallup.de

Geschäftsfelder zu erschließen und dem Unternehmen einen neuen Horizont zu eröffnen.

Es gibt 5 Schritte, die Menschen helfen, Selbstvertrauen zu entwickeln – inkl. eines hohen Selbstwertgefühls, erhöhter Stressresistenz, einem gelasseneren Umgang mit Schwierigkeiten und innere Motivation. Menschen möchten gerne glücklich sein und respektiert werden. Und diese Maßnahmen kosten nicht einmal viel Geld, vielmehr geht es um eine Bewusstseinsänderung.

Mit 5 Schritten zu mehr Selbstvertrauen für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, ein besseres Betriebsklima & zu höheren Gewinnen für Ihr Unternehmen

Niemand kann jemandem anderen ein hohes Selbstvertrauen, Resilienz oder Gelassenheit geben. Dafür ist letztendlich der Einzelne selbst verantwortlich. Aber man kann sehr viel dazu tun, eine Umgebung zu schaffen, in der die Entwicklung dieser Qualitäten erleichtert oder erschwert wird. Das eigene Selbstwertgefühl spielt eine wichtige Rolle: Solange man sich schlecht in Bezug auf sich selbst fühlt, kann man natürlich auch keine Offenheit für die Entwicklung und das Befinden anderer aufbringen. Dieser Prozess braucht also eine gleichzeitige Entwicklung des

Selbstwertgefühls der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Sehr oft werden Einstiegspositionen im Management von Nachwuchskräften eingenommen, die gerade von der Uni kommen und sich jetzt ihrer ersten Bewährungsprobe ausgesetzt sehen. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese jungen Menschen mit offenem Herzen den Erfahrungsschatz ihrer oftmals langgedienten Mitarbeiter annehmen können – bei all der Unsicherheit und Ungewissheit, die sie bei ihrer ersten großen Aufgabe begleitet?

Ein hohes Selbstvertrauen bedeutet also nicht, sich über andere erhaben zu fühlen, sondern sich selbst so annehmen zu können, wie man ist, die eigenen Qualitäten und Schwächen aus einer positiven Geisteshaltung heraus realistisch einzuschätzen und dadurch den inneren Raum zu haben, auch anderen Menschen Respekt und Wertschätzung für deren besondere Qualitäten und Erfahrungen entgegenbringen zu können. Arroganz und Hochnäsigkeit sind immer ein Zeichen eines Mangels in diesem Gebiet.

Wie kann man das nun selbst entwickeln und dann auch anderen zur Verfügung stellen?

Die 5 Schritte

Sicherheit → Identität → Zugehörigkeit → Sinn und Vision → Umsetzungskompetenz



Es gibt für jeden dieser fünf Schritte viele Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung. Hier ein Überblick über die zu Grunde liegenden Prinzipien und einige kurze Beispiele. Der Schaffung einer Umgebung, die es Teammitgliedern ermöglicht, ihr Selbstvertrauen und ihre Gelassenheit aufzubauen bedingt natürlich zuerst der Anwendung dieser Prinzipien durch die Führungskraft selbst. Die Schritte für den Aufbau des eigenen Selbstwerts und der eigenen Gelassenheit sind die gleichen, jedoch sind die Aktivitäten, die man setzt, unterschiedlich.

Schritt 1 – Sicherheit:

Sich sicher zu fühlen, ist der grundlegendste Antrieb menschlichen Handelns – wenn Sie nicht sicher sind, dass die Zimmerdecke hält, werden Sie diesen Raum nicht betreten. Mitarbeiter werden erst dann Initiative zeigen, wenn ihnen klar ist, wie sich diese für sie auswirkt.

Definieren Sie klare Regeln und Erwartungen.

Für sich selbst und die Teammitglieder. In welchem Ausmaß ist Eigeninitiative in Ihrem Unternehmen erwünscht? Und was passiert, wenn's schief geht? Erzeugen Sie Berechenbarkeit. Ihre Mitarbeiter müssen wissen, was wann wie von wem zu tun ist – und wer dann dafür verantwortlich ist.

Im heutigen, globalisierten Umfeld mit seinen raschen Veränderungen ist längerfristige Berechenbarkeit der äußeren Bedingungen in vielen Branchen Illusion. Darum ist Transparenz

wichtig – je besser alle Beteiligten die Lage einschätzen können, umso leichter kann man sich darauf einstellen.

Wo Sie aber für Berechenbarkeit sorgen können, ist im Entscheidungsfluss innerhalb des Unternehmens. Definieren Sie klar und deutlich, wer für welche Entscheidungen zuständig ist, welche von den Verantwortungsträgern alleine getroffen werden (müssen), welche delegiert werden können und welche die Mitarbeiter selbst treffen können. Wenn diese Definition feststeht – kommunizieren Sie die Regeln – besser noch erarbeiten Sie sie gemeinsam mit den Teammitgliedern. Regeln, an denen man selbst mitgewirkt hat und deren Sinnhaftigkeit man versteht und akzeptiert, werden um ein vielfaches besser mitgetragen.

Der Frustrationspegel für einen Mitarbeiter steigt schlagartig, wenn man von zwei Seiten unterschiedliche Anordnungen erhält, ohne klar erkennen zu können, wer jetzt was zu sagen hat und wessen Anordnung Priorität zu geben ist.

Es ist besser, strenge, glasklare und eventuell restriktive Regeln zu haben, als von den Mitarbeitern zu erwarten, dass sie merken, von woher heute der Wind weht. Dies mag jetzt übertrieben klingen, ist aber nach wie vor (oft durchaus unbeabsichtigte, aber doch) gelebte Praxis und einer der Hauptgründe für Frustration unter den Mitarbeitern. Oft gibt es nur vage Richtlinien und den Mitarbeitern werden dann Vorhaltungen gemacht, warum sie diese nicht so ausgelegt haben, wie man es selbst im Sinn hatte. Hellsichtige gibt es nur in den wenigsten Unternehmen.

Übrigens, je mehr die Organisation als ganzes in den Regelerstellungsprozess eingebunden werden kann, umso besser wird die Akzeptanz dieser Regeln sein.

Schaffen Sie ein positives, aufbauendes Umfeld.

Dort wo Offenheit und Vertrauen, ehrliche und respektvolle Kommunikation, Anerkennung und Optimismus herrschen, werden sich Menschen vorbehaltlos und mit hohem Einsatz engagieren. Oder ist es auch in Ihrem Unternehmen üblich, sich überall anders zu beschweren, als bei denen,

die das Problem wirklich lösen könnten (oder zumindest Teil davon sind)?

Erfahren Sie von Missmut und Unklarheit in der Belegschaft immer erst hintenrum, oder gibt es klare Kommunikationskanäle, die die Menschen benutzen können, ohne gleich einen Negativpunkt in der mentalen Personalakte zu haben. Die Kritiker können wertvolle Beiträge liefern – von den Ja-Sagern haben Sie keine Entwicklung zu erwarten.

Beziehungen, die auf Vertrauen basieren.

Sicherheit stellt sich da ein, wo Vertrauen herrscht. Führungskräfte, die berechenbar sind, ihre Zusagen einhalten und auf der Basis von vereinbarten Richtlinien handeln, haben kürzere Verhandlungszeiten und weniger Stress im Umgang mit neuen Herausforderungen.

Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, zu jemandem Vertrauen zu können, wird weniger diskutiert, sondern mehr umgesetzt. Dies erfordert natürlich Konsistenz der beteiligten Führungskräfte und auch die Fähigkeit, mit eigenen Schwächen umgehen und zu diesen stehen zu können.

Niemand kann alles wissen – und Führungskräfte sollen nicht alles wissen. Deren Aufgabe ist es eher, das nötige Wissen in einer vertrauensvollen, von gemeinschaftlichem Bemühen um das größere Ganze geprägten Atmosphäre an einen Tisch zu bringen und dann die bestmögliche Lösung herauszuholen. Dies ist ein Idealbild, aber je näher wir uns diesem Zustand annähern können, umso mehr werden wir den Nutzen ernten können.

Gelassenheitstipp:

Rückzug auf „The Big Picture“ in Krisensituationen – oftmals erliegen wir der Versuchung zu glauben, dass wir gerade „wenn’s brennt“ alles kontrollieren und im Griff haben müssen. Zu erkennen, dass das eine Illusion ist, hilft die eigene Perspektive zu verändern. Es gibt im Leben so viele Variablen, die zusammen spielen müssen, um ein bestimmtes Resultat zu erreichen, die können wir gar nicht unter Kontrolle haben. Unsere Verantwortung besonders in Krisensituationen ist es, nach bestem Wissen und Gewissen einen Schritt nach dem anderen zu machen und auch anzuerkennen, den Ausgang nicht bestimmen zu können. Nicht umsonst haben

unser Vorfahren den Spruch geprägt: „Erst mal eine Nacht drüber schlafen.“

Schritt 2 – Identität:

Unsere Identität wurde maßgebend durch unsere Eltern, Spielkameraden und die Schule geprägt. Heute ist der Arbeitsplatz einer der wichtigsten sozialen Begegnungspunkte im Leben vieler Menschen. Umso bedeutsamer ist das Wissen, dass er dadurch wichtiger Identitätsgeber für viele Menschen ist – nutzen Sie diesen Faktor zum Positiven.

Geben Sie (größtenteils) positives

Feedback. Für die eigene Leistung geschätzt zu werden, erzeugt tiefgehende Zufriedenheit.

Trotzdem wird Anerkennung in vielen Betrieben so sparsam eingesetzt, als ob es auf der Dopingliste stünde. Nutzen Sie diese kostenlose Ressource. Die (ehrliche) Anerkennung – auch einmal für eine Kleinigkeit – ist weniger Sache der Personalabteilung beim jährlichen Mitarbeitergespräch, sondern ist viel effektiver, wenn sie möglichst zeitnah vom direkten Vorgesetzten kommt – und wer weiß, dass die eigene Arbeit (verdient) wertgeschätzt wird, ist auch gelassener und bleibt gelassener, wenn es mal „eng“ wird.

Auch wenn es nur um Kleinigkeiten geht – es ist wichtig für die Menschen, dass man bemerkt, dass sie Dinge gut machen – und es zum Ausdruck bringt. Dieser Ausdruck kann für jeden Mitarbeiter unterschiedlich aussehen – der eine mag gerne öffentliche Anerkennung vor dem ganzen Team. Anderen ist das wieder peinlich, sie schätzen ein nettes Wort im persönlichen Gespräch mehr.

Feedback über Fehler ist aber genauso wichtig – finden Sie Wege, wie das Verhalten kritisieren, nicht die Person – dadurch öffnen Sie Möglichkeiten, das Verhalten zu ändern und trotzdem dem Kritisierten zu erlauben, sich trotz des Fehlers als Person und Mensch anerkannt zu fühlen. Fehler zu machen, ist menschlich. Fehler im „Echtbetrieb“ können oft auf mangelndes Training oder unklare Anweisungen zurückgeführt werden. Manchmal ist das, was zum Ausdruck gebracht wurde, etwas anderes, als beim Empfänger ankam.

Gelassenheitstipp:

Bauen Sie in Ihren Alltag „Ruheinseln“ ein – Pausen (die auch nicht allzu lange sein brauchen), in denen Sie durchatmen, eine kurze Achtsamkeitsmeditation, oder ein anderes kleines Ritual durchführen können, das Sie wieder mehr in ihre Mitte kommen lässt.

Schritt 3 – Zugehörigkeit:

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Etwas zu einem größeren Ganzen beizutragen, gemeinsame Interessen mit anderen zu teilen, ist für viele Menschen von hohem Interesse.

Fördern Sie Teamwork. Aufgaben gemeinsam zu meistern, verbindet. Tom Peters hat schon vor 20 Jahren festgestellt, dass die Produktivitätssteigerung, die von motivierten Teams ausgelöst wird, nicht zwei oder fünf Prozent ausmacht, sondern mit 200 bis 500 Prozent zu bewerten ist. Für eine erfolgreiche Teamarbeit sind die vorgenannten Schritte Sicherheit und Identität essentiell – sie bilden die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander.

Sind Ihre Mitarbeiter stolz auf Ihre Firma?

Empfinden Ihre Angestellten es als Auszeichnung in Ihrer Firma arbeiten zu dürfen? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht? Für etwas das (wenn auch nur in der persönlichen Wahrnehmung) nichts wert ist, engagiert man sich nicht.

Nehmen wir zum Vergleich einmal zwei Aussagen her:

1. „Ich bin Autoverkäufer“.
2. „Ich bin Autoverkäufer bei BMW“

Jemand, der bei der Antwort auf die Frage nach seiner Tätigkeit automatisch „bei BMW“ hinzufügt, ist offensichtlich stolz auf das, was er tut – er fühlt sich zugehörig. Und das wird ganz natürlich in seiner Überzeugung und seinem Engagement für seine Arbeit zum Ausdruck kommen.

Finden auch Sie etwas, worauf Sie alle stolz sein können – und wenn Sie etwas haben, dann kommunizieren Sie es den Mitarbeitern gegenüber auch. Oftmals ist es den Mitarbeitern gar nicht so bewusst, welche positiven Auswirkungen die von ihnen hergestellten Produkte haben – z.B.

Pumpen, die sauberes Trinkwasser für viele Menschen liefern, etc.

Gelassenheitstipp:

Gemeinsamkeit verbindet – schaffen Sie Möglichkeiten für echte Verbindung, indem man einen sicheren und wertschätzenden Rahmen schafft, auch etwas privatere Infos miteinander zu teilen. Wenn man sich als Führungskraft erlaubt, sich auch einmal verwundbar und menschlich zu zeigen, gibt man damit indirekt auch anderen die Erlaubnis dazu. Wir sind keine Funktionen, und dies hilft, uns gegenseitig wieder mehr auch als Menschen wahrzunehmen, nicht nur als berufliche Rolle. Auch z.B. gemeinsame Meditationsrunden oder ähnliches für diejenigen, die das möchten, schaffen Verbundenheit.

Schritt 4 – Sinn und Vision:

Erst jetzt, nachdem Sicherheit, Identität und Zugehörigkeit etabliert sind, können wir daran gehen, unsere Mitarbeiter für unseren Unternehmenszweck und die dahinterstehende Vision zu begeistern. Dies ist ein extrem breites Feld, über das bereits viel Sinn und auch viel Unsinn geschrieben wurde. Hier jetzt nur eine Anregung:

Setzen Sie sich keine Grenzen. Visionen sind groß und unverschämt.

Schließlich wollen Sie ja die Unternehmensvision nicht alle 2 Jahre umschreiben. Als Kennedy Anfang der 60er Jahre sagte, „Bis zum Ende des Jahrzehnts bringen wir einen Mann auf den Mond“ hatte er keine Ahnung, worauf er sich einließ. Aber die Vision war ungeheuer kraftvoll – und der Rest ist Geschichte ...

Verwenden Sie Bilder statt Phrasen.

Wenn Sie Ihre Unternehmensvision nicht so ausdrücken können, dass sie ein Volksschüler versteht, wird sie wahrscheinlich auch bei einem Großteil Ihrer Mitarbeiter nicht im Herzen ankommen. Und um voll dahinter zu stehen, müssen sie es im Herzen tragen – die Vision soll gelebt werden und nicht irgendwo an der Wand verstauben und keinen kümmern's.

Bill Gates sagte nicht „Wir wollen der führende Anbieter von Produktivitätssoftware für Firmen und Individualpersonen werden, bla,bla,bla...“, sondern: „Wir wollen auf jeden Schreibtisch in Amerika einen Personal Computer mit

Programmen von Microsoft stellen und die Weise, wie die Menschen arbeiten, revolutionieren und verbessern!“ Welche der beiden Aussagen hat mehr Power? Was können Sie sich besser vorstellen: „führender Anbieter von Produktivitätssoftware“ oder „auf jedem Schreibtisch in Amerika“? Welches Bild ist kraftvoller, greifbarer? Für welche Vision würden Sie sich engagieren? Und wie viel Power hat Ihre Unternehmensvision?

Schritt 5 – Kompetenz:

Die beste Vision nützt wenig, wenn man nicht die nötigen Kompetenzen besitzt, um sie umzusetzen und mit Leben zu erfüllen. Das bedeutet oft Weiterbildung, falls diese Kompetenzen noch aufgebaut oder verbessert werden müssen. Das Hauptaugenmerk liegt hier aber auf einer Kultur der Ermutigung und Unterstützung bei der

Umsetzung, inklusive der Prüfung der Fortschritte und dem dazugehörigen Feedback. Hier haben spezifische und messbare Ziele ihren Platz und ihre Berechtigung.

Gelassenheitstipp:

Schaffen Sie Rituale – steter Tropfen höhlt den Stein, oder wie SunTsu schon vor langer, langer Zeit schrieb: „Wer im Frieden schwitzt, blutet nicht im Krieg.“ Will heißen, wer rechtzeitig und wiederholt sein Fundament der Gelassenheit aufbaut, wird auch in Krisensituationen nicht so rasch aus der Bahn geworfen bzw. findet wieder viel rascher in die Mitte zu sich zurück, wenn es mal geschieht.

Und nicht vergessen: wenn Sie Großes erreichen – feiern Sie es mit allen Beteiligten! Auf Ihren Erfolg!



Martin Laschkolnig ist Gründer und Leiter des Institutes für Potentialentwicklung. Seine westlich-wirtschaftliche und östlich-philosophische Ausbildung ermöglichen ihm den etwas anderen Blickwinkel auf viele Dinge. Seit 2003 ist er der österreichische Repräsentant des Internationalen Rates für Selbstwert. Martin Laschkolnig hat bislang Vorträge und Trainings zu Themen wie „Gelassen Führen in turbulenten Zeiten“, „Die Erfolgsprinzipien – Smart statt hart“ und „Gemeinsam Berge versetzen – 5 Schritte zu begeisternden Arbeitsumgebungen“ auf insgesamt vier Kontinenten gehalten.

2015-2017 war er Präsident der German Speakers Association (GSA) und wurde für die Amtsperiode 2022/23 zum Präsident der Global Speakers Federation gewählt.

Nähere Informationen bei:

Institut für Potentialentwicklung
M & M Laschkolnig OG

Südtirolerstrasse 28, A-4020 Linz
Tel: +43 732 298 098
e-mail: info@MartinLaschkolnig.at

www.MartinLaschkolnig.at