

TEAM & ENTWICKLUNG

Aktive Führungsleistung: Platz für Zuversicht schaffen

Zum Auftakt des neuen Jahres bewegen wir uns inmitten unruhiger und beängstigender Zeiten. Vieles ist in letzter Zeit kompliziert und unübersichtlich geworden: Das schwierige Miteinander in Europa zwischen Egoismus und Gemein Sinn – was ist richtig, was falsch? Denken wir an Aleppo, das Leid der Menschen und das Kalkül der politischen Täter. Wer ist da gut und zukunftsbringend und wer böse? Verwirrend, undurchsichtig, oft ermüdend das Ringen um Wahrheit und eine ethisch vertretbare Position. Wichtig: Den Überblick und die Nerven für langfristig Richtiges bewahren und eine humane und mitmenschliche Haltung in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen sicherstellen, z. B. wenn Bedrohungsszenarien geschürt werden: „Wie frauenfeindlich und gefährlich ist der Flüchtling in der S-Bahn neben mir?“ Befremdend die Zunahme der Populisten mit ihren einfachen und menschenverachtenden Konzepten, die im postfaktischen Politikzirkus zu erheblichem Einfluss gelangen. Es ist offensichtlich: Viele Menschen blicken mit Sorge in die Zukunft, obwohl es uns so gut geht. Darunter sind auch unsere Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter.

HOFFNUNG UND ZUVERSICHT SIND DIE BASIS FÜR DAS HERSTELLEN EINER POSITIVEN ZUKUNFT

Als Verantwortliche für unsere Dienste, Einrichtungen und Teams, als professionelle Anwältinnen der Hilfsbedürftigen in den Quartieren und Netzwerken haben wir Vorbildfunktion in puncto praktischer Zukunftsbewältigung – auch wenn wir selbst Opfer von Bürokratie, Stress und dieser wahnsinnigen Arbeitsdichte sind. Hoffnung und Zuversicht sind wichtige Grundzutaten unseres Wirkens. Der Freiburger Philosoph und Mediziner Giovanni Maio beschreibt die Situation wie folgt: „Wir leben in einer Zeit, in der wir vor lauter Rechnen das Hoffen und das Vertrauen in eine ungedeckte Zukunft verlernt haben“ (ZEIT WISSEN 6/2016).

Ein Mensch, der nicht hofft, verzichtet auf seine Freiheit, möchte die Zukunft auf einen ganz konkreten Inhalt festzurren. Die Hoffnung geht mit einem Gestaltungsimpuls einher, sie ist ein zentraler Antrieb zur Gestaltung der Zukunft, die aber erst einmal als grundsätzlich offen anerkannt werden muss. Hoffnung ist eine Loslösung vom Anspruch auf eine Erfolgsgarantie und die Gewissheit, dass es Sinn macht, an das Morgen zu glauben. Zuversichtliche Menschen gelten bei den selbsternann-

ten Realisten als oberflächlich und naiv. Dabei sind sie das Gegenteil von blauäugig. Zuversicht heißt: Die Realität klar erkennen und dennoch die Offenheit der Zukunft als Möglichkeit der positiven Entwicklung nutzen. Der hoffende Mensch ist kein unbeirrbarer Optimist, der das Scheitern ausblendet. Er lebt im Bewusstsein des Bedrohtheits. Das unterscheidet ihn vom Pessimisten, der ungeduldig ist und sich zynisch über die Notwendigkeit der Mitgestaltung hinwegsetzt (meistens schon immer wusste, dass Engagement, Vertrauen und Kooperation keinen Zweck haben) und sich leicht aus der Verantwortung stiehlt, im positiven Sinne aktiv zu sein.

DAS „KLEINE, LEICHTE GEFÜHL“ FEST IN DER UNTERNEHMENS-KULTUR VERANKERN

Stärken Sie in den kommenden Teamsitzungen den Blick für das, was zusammenführt, was im Schwierigen gelingt. Gerade in Situationen, in denen wir motivational und kräftemäßig am Boden zu liegen scheinen, nutzt ein gemeinsamer Blick in die Sterne, um wieder die Richtung zu kennen. Nicht alle Ihre Mitarbeiter können das

ohne Ihre Standfestigkeit, Ihre klare Position, Ihren persönlichen Zuspruch, Ihre Unterstützung. Das heißt, es geht weiter mit Ihrer gelebten, zuversichtlichen Unternehmenskultur, Ihrer klaren Ausrichtung durch gemeinsame Vision, Mission, Ziele und Strategie mit Fortschrittsmonitoring, Meilensteinen, Kennzahlen und allem Zipp und Zapp.

Und Sie? Was können Sie für sich tun, um diese Haltung beständig durch das neue Jahr zu tragen? Schaffen Sie dem „kleinen, leichten Gefühl“ (ZEIT WISSEN 6/2016) Raum in Ihren Zeiträumen. Stärken Sie Ihr Wohlbefinden und Ihre Stabilität, in dem Sie sich selbst immer wieder vor Augen führen, wo und wie Sie zufrieden sein können. Geben Sie dem Empfinden und Herstellen von innerer Zufriedenheit in diesen Zeiten eine größere Aufmerksamkeit als der Suche nach Glück.

Zufriedenheit ist ein ruhiger Zustand und wirkt im Hintergrund des Erlebens. Zufriedenheit stützt Sie und Ihre Zuversicht. Das Erleben von Zufriedenheit hängt im Wesentlichen von dem Verhältnis dieser zwei Größen ab: vom Grad der Erfüllung von Ansprüchen und vom Anspruchsniveau. Für Sie und Ihre Teams führen zwei praktische Wege zur Verringerung dieser Kluft:

PRAXIS-TIPP

Wenn Sie anlässlich der im Januar anstehenden Neujahrstaktanlässe auf die Erfolge des letzten Jahres zu sprechen kommen und Ihre Mitarbeiter auf das Kommende einstimmen, sorgen Sie dafür, dass sich das kleine, leichte Gefühl der Zuversicht einstellen kann, indem Sie fragen:

- + Was macht uns stark?
- + Wie gelingt es uns immer wieder so erfolgreich oder so widerstandsfähig, so kollegial, so humorvoll im Team zu sein? Und das auch dann, wenn nicht alles perfekt läuft!

» Zuversicht heißt:
Die Realität klar erkennen und dennoch die Offenheit der Zukunft als Möglichkeit der positiven Entwicklung nutzen.

6 PDL PRAXIS

- » 1. Daran arbeiten, dass wichtige Wünsche, weiterführende Vorstellungen/Projekte und beflügelnde, kraftspendende Träume schon im Jahr 2017 gemeinsam in die Praxis umgesetzt werden und sie nicht aus fadenscheinigen Gründen (keine Zeit, keine Kraft, kein Mut) nach hinten verschieben! Ganz konkret realistische Ziele setzen, das motiviert.
2. Auch bewusst den defensiven Bewältigungsweg gehen, das heißt die eigenen Ansprüche bewusst zu hinterfragen und da, wo sie nicht zu den Umständen passen, auch durchaus abzusenken, sich neu auszurichten und für andere Wege offen zu sein.
- Bewertungen zurückfahren. Bewertungen sind Krafträuber und blockieren Kreativität und notwendige Verrücktheit.
 - Vorsichtig sein beim Vergleichen. Vergleiche erzeugen Spaltung und Neid im Team.
 - Kultivieren Sie in Ihrem Verantwortungsbereich die Tugend, sich selbst mit einem Schuss Humor und Distanz betrachten. Gehen Sie selbst als Vorbild voran.



Literatur

Maio, Giovanni: Zuversicht. In: ZEIT WISSEN Nr. 6, Oktober/November 2016)

Um immer wieder die Mitte mit sich und dem Team zu finden und die Balance herzustellen, folgen Sie der einfachen Formel: „Vernünftige Ansprüche, bescheidenere Träume und realistische Ziele.“ Stützen Sie Ihr erfolgreiches Jahr 2017 mit folgenden oder ähnlichen frischen Vereinbarungen für Ihre Unternehmenskultur ab, die Sie in der ersten Dienstbesprechung miteinander präzisieren und als handlungsleitend festlegen:

- Gelassenheit üben – auch wenn wir im ersten Impuls zu Unruhe und Aktionismus neigen.
- Gute Gefühle ins Team einladen. Schaffen Sie hierzu Anlässe.

KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmber Beratungsgesellschaft
in Essen

- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

