

Digitaler Mindset dank Lockdown

Autoren : Alexander Hunziker, Liliane Blurtschi

Datum : 15. Juli 2020



mehrteiligen Ausbildung in Positive Leadership bereits absolviert, als der Lockdown eintrat. Mit einer kurzen qualitativen Befragung wollten wir herausfinden, wie sie mit den Herausforderungen umgegangen sind. Hier ist eine informelle Zusammenfassung der Ergebnisse, die über den Einzelfall hinaus einige grundlegende Prinzipien transparent machen.

Die Führungskräfte der Strassverkehrsamts Bern planten diesen Frühling, sich in einer 6-teiligen Workshop-Serie der Berner Fachhochschule Prinzipien der Positiven Führung anzueignen. Der "Lockdown" nach dem dritten Teil hat dies verzögert. Die Verzögerung haben wir zum Anlass genommen,

Was ist Ihnen gut gelungen?

Die Führungskräfte hatten viele und reichhaltige Geschichten zu erzählen. Die folgenden Aussagen mögen das illustrieren: "Meine Stärkegespräche führten zu einer positiven Grundhaltung zur Arbeit", "Wir haben erfolgreich vorwiegend papierlos gearbeitet, da kein Drucker im Homeoffice vorhanden war", und "Ich konnte Aufgaben gut ans Team delegieren,

die eigentlich nicht dafür vorgesehen waren".

Es hat sich gezeigt, dass Selbstorganisation gut funktioniert – dass sie besser funktioniert als vielfach erwartet, da die Situation es nun einfach erfordert hat. Aber nicht nur Absprache und Koordination haben gut funktioniert. Es gab viele Sonderefforts von Einzelnen, die zu erfreulichen Ergebnissen geführt haben und vom Team anerkannt und wertgeschätzt wurden. Teils wurde dieses "Feiern" von Engagement und Erfolg von den Führungskräften unterstützt. Viele gaben an, dass die einfachen Instrumente, wie die positive Sitzungseröffnung, besonders gut auch bei Video-Konferenzen funktionieren. Das Prinzip "Positives zuerst und reichlich" wurde auch bei Telefonaten oder Skype-Kontakten mit viel Erfolg eingesetzt.

Warum ist das Gelungene gelungen?

Auch auf diese Frage gab es eindrückliche Antworten: "Ich habe trotz Corona immer eine positive Einstellung eingenommen und die positiven Effekte hervorgehoben (Entschleunigung, Team rückt trotz Distanz näher zusammen)", "Ich habe Zeit gefunden, den Mitarbeitenden und Kolleg*innen die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.", und "Ich habe Dankbarkeit für die beeindruckenden Leistungen der Mitarbeitenden empfunden."

Bei einigen hat die eigene positive Haltung zur Situation und die gezeigte Wertschätzung eine tragende Rolle zum Gelingen gespielt. Bedeutend zeigte sich auch, sich den eigenen Charakterstärken wie Optimismus, Humor sowie Freundlichkeit bewusst zu sein und diese gezielt einzusetzen, um Herausforderungen zu meistern. Oder den Mitarbeitenden Sicherheit und Stabilität zu vermitteln, indem man selber Ruhe und Gelassenheit ausstrahlte. Positives Feedback geben, eine positive Grundhaltung einnehmen und einen positiven Teamgeist fördern wurden von einigen der Führungskräfte als Begründung des Gelingens genannt.

Was nehme ich Positives mit?

Selbst wenn die Corona-Zeit in vielerlei Hinsicht unangenehm war, so gab es doch sehr viel Positives, was mitgenommen wurde. Beispielhafte Antworten waren (etwas verkürzt wiedergegeben): "Der grosse Teil der Mitarbeitenden hat sehr positiv und spontan auf diese aussergewöhnlichen Umstände und die angepassten Arbeitsverhältnisse reagiert", "Absolute Ehrlichkeit zahlt sich aus!", "Motiviert, auch in Zukunft mit Elan Herausforderungen anzupacken, welche im ersten Moment fast als unlösbar erscheinen", und "Persönlich empfinde ich eine gewisse Demut und noch eine grössere Portion Gelassenheit".

Eine tolle Erfahrung wurde damit gemacht, dass Verantwortung tatsächlich delegiert werden konnte, ohne dass dies ausgenutzt wurde. Viele Führungspersonen sind sich bewusst geworden, wie wichtig auch die Transparenz gegenüber ihren Mitarbeitenden ist. Es gab sehr viele Rückmeldungen bezüglich der eigenen Haltung und Einstellung. Die Erfahrung, selber positiv und optimistisch geblieben zu sein, gibt viel Zuversicht, auch künftige Krisen mit Elan meistern zu können. Gerade in Krisensituation ist es zentral, achtsam zu sein (mindfulness), was mit an sich kleinen Veränderungen öfter möglich ist. Die Krise ermöglichte es auch, Mitarbeitende in ihrer Selbständigkeit, Eigeninitiative und Selbstverantwortung zu fördern.

Zudem wurde an vielen Stellen die Einsicht deutlich, dass man sich auf das Unerwartete eben schon vorbereiten kann. Nur passiert diese Vorbereitung auf einer ganz anderen Ebene als Vorbereitungen auf Erwartbares.

Bezug zur Digitalisierung

Die gesamte Schulung wurde vor dem Hintergrund der Digitalen Transformation veranstaltet. Man kann sich natürlich den Standpunkt stellen, das alles habe nichts mit Digitalisierung zu tun. Wenn aber die Digitale Transformation vor allem Veränderungsbereitschaft und Agilität erfordert, wenn es also darum geht die Selbstorganisation einzuüben und die Bedingungen für Vertrauen, Zuversicht und Psychologische Sicherheit zu stärken, dann wird der Zusammenhang ersichtlich. Und wenn man sich vor Augen führt, wie hart die angeblich "weichen Faktoren" jeweils zu verändern sind, wird auch klar, als wie bedeutend die scheinbar kleinen Veränderungen einzuschätzen sind. Die Umfrage hat auch gezeigt, dass die Führungskräfte die Krise als eine Chance für die Entwicklung der Arbeitswelt sehen und entsprechend handeln. Sie mussten eine Vielzahl an Entscheidungen treffen und sie waren in ihrer eigenen Flexibilität gefordert.

Natürlich hat der Lockdown einige konkrete Digitalisierungsschritte gebracht. Entscheidend scheint uns, dass die Führungskräfte einen Mindset entwickelt haben, der die Digitale Transformation in Zukunft unterstützt.

Literatur

1. [Hunziker, Alexander W. \(2018\): Positiv Führen, Leadership - mit Wertschätzung zum Erfolg, SKV Verlag.](#)
 2. [Hunziker, Alexander \(2018\) Wertschätzung, Blogpost in Das subjektive Wirtschaftslexikon.](#)
 3. [Illig, Tobias \(2013\): Die stärkenfokussierte Organisation, Methoden und Instrumente des Positiven Managements, Schäffer-Poeschel Verlag.](#)
-

Veranstaltungen an der BFH Wirtschaft

- [Fachkurs Positive Leadership](#) (ab Okt. 2020)
- Tagung [Mindfulness in Organizations](#) (16.10.2020)
- [Fachkurs Mindful Leadership](#) (ab Sept. 2020)