

Sylvia Kéré Wellensiek

Resilienztraining für Führende

So stärken Sie Ihre
Widerstandskraft und
die Ihrer Mitarbeiter

2. Auflage



BELTZ

Wellensiek
Resilienztraining für Führende

Widmung

Für meinen Vater, Dr. Jobst Wellensiek, der in jeder unternehmerischen Krise ungenützte Chancen und Potenziale erkennt und freisetzt.

Sylvia Kéré Wellensiek

Resilienztraining für Führende

So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und
die Ihrer Mitarbeiter

2. Auflage

BELTZ



Sylvia K. Wellensiek Dipl.-Ing. Innenarchitektur, Trainerin, Therapeutin (Physio- und Psychotherapie nach HPG), Coach, Autorin, leitet mit ihrem Mann ein Trainings- und Ausbildungsinstitut am Starnberger See. Mit Freude und Leidenschaft unterstützt sie Unternehmen, Teams und Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Spitzensport in den Themenbereichen persönliches und organisationales Resilienz-Training, Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Life-Balance und persönliche Exzellenz. Ihre Arbeit versteht sie als Bewusstseinstaining. Im Fokus steht die konsequente Wahrnehmung und Verbindung von Körper, Gefühl, Verstand und Seele.
Autorin der Bücher: »Handbuch Integrales Coaching«, »Handbuch Resilienztraining« und »Fels in der Brandung statt Hamster im Rad«.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36643-6 Print
ISBN 978-3-407-29024-3 (PDF)

2., aktualisierte Auflage 2017

© 2011 Beltz Verlag, Programm Training, Coaching und Beratung
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten
Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz
Umschlagabbildung und Foto Kapitelaufmacherseiten: © Wilhelm Senoner, St. Ulrich in Gröden,
Fotograf: Egon Dejóri – STORK Design

Gesamtherstellung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Unsere Fähigkeit zu Resilienz	9
Eine unerschlossene Quelle zur Lösung komplexer Aufgaben	9
Die erschöpfte Arbeitswelt – alles übertrieben oder ernst zu nehmen?	11
Im Austausch genauer werden	13
Den Fokus auf Kraft und Ressourcen richten	14
Die eigenen Kräfte kennen und wecken	16
Resilienz in Unternehmen	19
Unsere Arbeitswelt verlangt einen Bewusstseinsprung	21
Resilienz kann gezielt trainiert werden	23
Veränderung beginnt im Geist	24
Das H.B.T.-Resilienztraining spricht den ganzen Menschen an	25
Dank	28
SCHRITT 1: Fahren Sie Ihre Organisation durch den »Resilienz-TÜV«	29
Überprüfen Sie Ihre Widerstandskraft, Flexibilität und Belastungsfähigkeit	30
Eine mobile Welt verlangt viel Kraft	30
Signale erkennen und ernst nehmen	31
Leider noch die Ausnahme	32
Der Unternehmers-TÜV Sachliche und menschliche Faktoren gleichermaßen beachten	35
Klare Strukturen helfen bei der Betrachtung	36
Miteinander warmlaufen ist wichtig	41
Stabilisierende Faktoren lassen sich schnell zusammentragen	47

SCHRITT 2: Pflegen Sie den persönlichen und organisationalen Energiehaushalt	51
Schaffen Sie Bewusstsein für die Voraussetzung von Leistungsfähigkeit	52
Wie steht es um den eigenen, persönlichen Energiehaushalt?	52
Geben und Nehmen ins Gleichgewicht bringen	53
Sorgfalt und Fürsorge für sich selbst	54
Unterschiedliche Wahrnehmungen von Stress	56
Ernährung findet auf vielen Ebenen statt	57
Energiespeicher bewusst auffüllen	62
Die Übung »Das Energiefass« im Team durchspielen	63
Sprache wirkt auf die Qualität der Arbeit ein	65
SCHRITT 3: Fördern Sie kontinuierlich Ihre Resilienzfaktoren	67
Trainieren Sie Schritt für Schritt umfassende Souveränität	68
Wesentliche Faktoren der Resilienz-Entwicklung	68
Persönliche Grundhaltung	71
Soziale Ressourcen	76
Arbeitsbezogene Ressourcen	81
Checkliste	85
SCHRITT 4: Planen Sie und Ihr Team systematisch Grenzerweiterungen	91
Unterscheiden Sie zwischen veränderbarer und unveränderbarer Welt	92
Druck herausnehmen – Ansprüche und Vorstellungen zurückfahren	92
Menschliche Entwicklungsschritte nüchtern planen und kontrollieren	93
Vom Tun und Lassen	96
Bisherige Hinderungsgründe systematisch miteinbeziehen	101
Es braucht Geduld und Entschiedenheit	105

SCHRITT 5: Wappnen Sie sich aktiv gegen Überforderung und Burnout	107
Verstehen Sie das feine Gleichgewicht zwischen Belastungen und Ressourcen	108
Symptome frühzeitig erkennen	108
Ursachen und mögliche Behandlungen	110
Kosten und Nutzen betrieblicher Gesundheitsprävention	113
Welche Verantwortung trägt die Führungskraft?	118
Seine Mitarbeiter kennen	119
Führung braucht Zeit und wirkliches Interesse	122
SCHRITT 6: Schmieden Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen eng zusammen	125
Bilden Sie tragende Netzwerke, die in Krisenzeiten Kraft spenden	126
Freundschaft und Flexibilität	126
Glück und Zufriedenheit gestalten	127
Netzwerkpflege ist heute unerlässlich	130
Die aktive Pflege des Beziehungsbands	130
Teamschmiede verlangt hohen Respekt und Aufmerksamkeit	134
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte	138
Die gemeinsame Kraft spüren	141
SCHRITT 7: Fassen Sie den Mut zur Klarheit	143
Üben Sie, komplexe Themen differenziert zu betrachten und ehrlich zu benennen	144
Verantwortung übernehmen und sich an die Arbeit machen	144
Der Grundpfeiler der Resilienz: die Arbeit an der persönlichen Haltung	144
Soziale Ressourcen schaffen	146
Aktives Gestalten der arbeitsbezogenen Einflussfaktoren	153
Vertrauen in die eigene Kraft – Vertrauen ins Leben ...	155

SCHRITT 8: Schärfen Sie Ihre Intuition und Entscheidungskompetenz	157
Entwickeln Sie Spürsinn für mögliche Lösungswege	158
Nach vorne schauen	158
Resilienz als Sicherungsseil	159
Alle Sinneskanäle benutzen	161
Fühlen statt Denken	166
SCHRITT 9: Gestalten Sie Veränderungen aktiv und mit Überblick	171
Fördern Sie Kreativität, Verantwortung und Selbstreflexion	172
Freude an Veränderung gehört heute dazu	172
Emotionale Akzeptanz verlangt Zeit, Geduld und Lebensweisheit	173
Von der Resignation zur Lösungsorientierung	176
Sportsgeist entwickeln	182
SCHRITT 10: Bewahren Sie sich neben dem Spielbein konsequent ein Standbein	185
Verankern Sie sich fest in Ihren Werten und Ihrer ureigenen Kraft	186
Das Wesentliche nicht aus dem Auge verlieren	186
Authentisches Fühlen, Denken und Reden hält gesund	187
Achtsame Selbststeuerung setzt ungeahnte Kräfte frei	190
Die Balance von Ruhe und Bewegung	194
Literaturverzeichnis	199

Unsere Fähigkeit zu Resilienz

Eine unerschlossene Quelle zur Lösung komplexer Aufgaben

Woher stammt unsere Kraft und Energie?

Führungskräfte haben per se eine hohe Stressresistenz, sonst könnten sie nicht täglich ihren anspruchsvollen Job ausfüllen. Sie müssen äußerst belastbar sein, flexibel, weitsichtig, anpassungsfähig, zäh und extrem ziel- und lösungsorientiert, andernfalls halten sie die ständigen Turbulenzen, die das heutige Wirtschaftsleben mit sich bringt, schlichtweg nicht aus.

Viele Verantwortungsträger kommen mit schwierigen, kniffligen Bedingungen auch bestens zurecht. Sie lieben den Sturm, denn er fördert in ihnen Höchstleistungen zutage. Unter Druck laufen sie zur Höchstform auf und können vielfältige Fähigkeiten unter Beweis stellen. Dabei werden sie den hohen Wellengang sicher auch nicht dauerhaft als lustig empfinden. Er kann ihnen schlaflose Nächte bereiten, Schweiß auf die Stirn treiben und sie zunehmend in die Enge treiben. Und doch finden sie durch ihre innere Haltung ständig wieder Bewältigungsstrategien, um Krisen in Chancen zu verwandeln und durch den entgegengebrachten Widerstand schlummernde Kräfte in sich wachzurufen.

Durch Erfahrungswissen und Kreativität eröffnen sie sich Mittel und Wege, um geschickt sowohl durch Böen als auch durch Flauten zu navigieren. Sobald sie ihre Ängste und Unsicherheiten verarbeitet haben, wecken solche Schwierigkeiten in ihnen den Sportsgeist – die beste Voraussetzung, um sich mit Klugheit und Humor nicht den Schneid abkaufen zu lassen.

Diese innere wie äußere Spannkraft können sich Führende oft über viele Jahre, gar Jahrzehnte, erhalten und immer wieder neu aufbauen. Getragen werden sie dabei von ihrer hohen Motivation, Dinge voranzubringen, etwas bewegen und entwickeln zu wollen. Je leidenschaftlicher sie sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, umso mehr stehen ihnen Ausdauer und Durchsetzungskraft zur Verfügung. Diese Menschen wirft so schnell nichts um. So war es zumindest bisher.



Beispiele



Info



Literaturtipps



Übungen

In den letzten Jahren ist im Selbsterleben von Verantwortungsträgern allerdings eine Veränderung zu bemerken. Schleichend, doch stetig. Immer mehr Leistungsträger sprechen von einem zunehmenden Druck, dem selbst sie, bei Auferbietung all ihrer Fähigkeiten, nicht mehr standhalten können. Leistungsorientierte, hochambitionierte, starke Menschen geraten ins Wanken und berichten von innerer Erschöpfung. Und es scheinen keine Einzelfälle zu sein, sondern es werden täglich mehr.

Diese bemerkenswerte Entwicklung kollidiert mit der Tatsache, dass sich Krisen und Ausnahmezustände in stetig größerer Geschwindigkeit anhäufen. Gerade jetzt, bei all unseren drängenden Problemen, die wir in Deutschland und weltweit zu lösen haben, wird das gesamte geistige, körperliche, emotionale und seelische Potenzial von Menschen dringend gebraucht! Aber das Gegenteil ist der Fall. Das Leben wird von vielen als ein Hamsterrad der inneren und auch äußeren Ansprüche wahrgenommen, in dem sie sich kontinuierlich verausgaben. Krisen können nicht länger als Sprungbrett in neue Dimensionen interpretiert werden, da der Akku, der solch eine Transformationsleistung zu vollbringen hilft, bei vielen gerade leer ist.

Es scheint, dass wir nicht nur auf kollektiv-globaler, sondern auch auf individuell-persönlicher Ebene ein Energieproblem haben: Woher stammt die Kraft, die wir täglich zur Gestaltung unseres Lebens brauchen? Oder andersherum betrachtet: Womit verschwenden wir die Energien, die uns von Natur aus zur Verfügung stehen und die wir so dringend benötigen? Können wir lernen, innen wie außen balanciert und nachhaltig mit unserem persönlichen Energiehaushalt umzugehen? Wie gelingt es uns, jeden Tag neu die Kraft zu generieren, die zur Erledigung all unserer Aufgaben, Anliegen und Wünsche gebraucht wird?

Und im Kontext dieses Buches gefragt: Wie schafft es ein Führender, Zusammenarbeit so zu gestalten, dass er weder sich selbst noch seine Mitarbeiter an den zu erfüllenden Aufgaben verschleißt? Kann Resilienz, sprich Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit, systematisch gefördert werden, damit gerade aus schwierigen Konstellationen erst recht eine neue Arbeits- und Lebensqualität erwachsen kann?

»Wie ich mit meinen Maschinen umzugehen habe, dass sie mir als wertschöpfendes Kapital erhalten bleiben, weiß ich ganz genau. Aber wie mache ich das mit meinen Mitarbeitern? Früher krempeelten in Krisenzeiten alle die Ärmel hoch und zogen an einem Strang. Heute spüre ich gar keinen Elan mehr dafür.« – So hörte ich kürzlich einen Geschäftsführer in großer Runde

reflektieren. Solche wichtigen Fragen werden immer öfter in unterschiedlicher Form in der Öffentlichkeit diskutiert.

Die erschöpfte Arbeitswelt – alles übertrieben oder ernst zu nehmen?

In vielen Zeitungen und Talkshowrunden wurden wir letztes Jahr mit einem polarisierenden Thema konfrontiert, ja quasi bombardiert: Der erschöpfte Mensch, Teil einer erschöpfenden Arbeitswelt, Stress und Leistungsdruck bis zum Abwinken, Globalisierung und Informationsflut in unverdaulichem Übermaß, alles ständig schneller, höher und doch nicht weiter – wer hält das eigentlich noch durch?

Wie jedes gesellschaftliche Phänomen, das zu einem Modethema erkornt wird, zieht auch das Thema »Burnout« zunächst an, macht stutzig, lässt nachdenken, das eigene Leben resümieren. Weitere Zweifel keimen auf bis hin zur kompletten Infragestellung.

Stellen sich die vielen erschöpften Menschen in unserer Gesellschaft nicht furchtbar an? Übertreiben sie nicht maßlos mit ihren Beschwerden? Haben unsere Eltern und Großeltern nicht viel mehr gearbeitet und mussten sich nicht oft unvorstellbaren Strapazen standhalten, ohne jammern und klagen zu können? Ist eine psychosoziale Erkrankung nicht gerade chic und eignet sich hervorragend, um elegant auf den Seitenstreifen abzubiegen – während andere nicht kneifen, nicht ausweichen, sondern einfach weitermachen?

Aber ist der Freund eines Freundes, der bisher immer sehr sympathisch, sportlich und erfolgreich wirkte, nicht tatsächlich für einige Monate in einer Klinik verschwunden, um wieder neue Kräfte zu tanken? Dieser Schritt ist ihm sicher nicht leichtgefallen ...

Ja, die Fragestellung »Brennen oder Ausbrennen?« birgt wahrlich viele unterschiedliche Facetten in sich, und jede spiegelt eine ernst zu nehmende Wahrheit wider. Die einen meinen, die ganze Diskussion sei maßlos übertrieben, und sachlich unscharf geführte Gespräche sollten schleunigst eingestellt werden. Zu dieser Position kann ich den hervorragenden Artikel von Christian Weber empfehlen: »Die Burn-out-Hysterie – Die anhaltende Debatte um das scheinbar zunehmende Leiden zeugt von einem falschen Verständnis psychischer Krankheiten« (erschieden am 22./23. Oktober 2011

in SZ/Wissen). Sein Fazit lautet: Die Medien und die Krankenkassen heizen das Thema übermäßig an, ohne ihre Aussagen und Annahmen auf validen Daten und Fakten gründen zu können. Das Durcheinander an Fragebögen und Symptomlisten für die Erhebung der Krankenzahlen öffnet Trittbrettfahrern Tür und Tor. Nach seiner Erkenntnis lässt sich in den letzten Jahrzehnten auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kein wirklicher Trend zu erhöhten psychosozialen Erkrankungen identifizieren.

Der Trendforscher Peter Wippermann sieht das ganz anders und prophezeit dagegen, dass uns das Thema »Burnout« in Zukunft noch viel intensiver beschäftigen wird – nachzulesen in seinem Artikel »Ausgebrannt im Standby-Modus« (in: Focus Nr. 52/2011). Die drei großen Herausforderungen für die nächsten Jahre heißen seiner Ansicht nach:

»Diskontinuität, Deregulierung und Komplexität. Diskontinuität bezeichnet die Fragmentierung des Lebens. Nichts ist mehr sicher. [...] Brüche und Neuanfänge werden zum Normalzustand. Mit Deregulierung wird der allmähliche Rückzug des Staates bezeichnet, der Abbau von ehemals garantierten Sicherheiten, als dessen Folge den Menschen viel mehr Eigenverantwortung abverlangt wird. Die dritte große Herausforderung ist die Komplexität, der Zuwachs an Informationen und Wahlmöglichkeiten. Wir müssen morgen noch mehr Entscheidungen treffen und stehen stärker unter Entscheidungsdruck.« Im weiteren Text fährt er fort: »Niemand weiß eigentlich, wie sich Burn-out definieren lässt. Bisher existieren weder eine verbindliche Definition noch ein valides, allgemein gültiges diagnostisches Instrument für das Burnout-Syndrom. [...] Doch wo ist das Problem? Dann mal los, möchte man den Medizinern zurufen, legt euch fest, entscheidet, welche Kriterien für eure Definition von Burnout gelten soll, schreibt sie in eure Diagnosekataloge oder erfindet gleich einen neuen medizinischen Fachausdruck. Und lasst den Menschen derweil ihre Burnouts. Schließlich ist es positiv, dass unsere Gesellschaft ihre Sprachlosigkeit überwindet und einen Begriff gefunden hat, mit dem sich die Überforderung des Einzelnen wenigstens ausdrücken lässt. Die Spielregeln für die Netzwerkgesellschaft werden ja gerade erst ausgehandelt.«

All diese Blickpunkte sind interessant und gegeneinander abzuwägen. Wer einen Schritt zurücktritt und sich die Mühe macht, neben den polarisieren-

den Teilaspekten auch ein größeres Bild anzuvisieren, wird feststellen: Die Erschöpfung eines Menschen, das Gefühl der Energielosigkeit und inneren Leere, ist das Ergebnis eines langen, langen Weges, den dieser Mensch schon zurückgelegt hat. Das Ende der eigenen Kräfte, und auch die einer Gruppe oder einer ganzen Organisation, ist das Symptom einer zunehmenden Verkettung unguter Einflussfaktoren. Die Wurzel des Geschehens ist zumeist multikausal, beruflicher sowie gleichzeitig privater Natur und nicht nur in der Gegenwart, sondern auch oft im biografischen Kontext zu suchen. Mit einem simplifizierenden »Schwarz-Weiß-Denken« ist sie also nicht zu identifizieren.

Im Austausch genauer werden

Ich erlebe die ganze Thematik tagtäglich in der Praxis, und dort spüre ich seit Jahren eine Verschärfung der Belastungen. Durch meine bundesweiten Vortragsreihen der letzten Jahre konnte ich mit vielen unterschiedlichen Menschen ins Gespräch kommen. Diese Veranstaltungen zum Thema »Persönliche und organisationale Resilienz« besuchen Vertreter aus den verschiedensten Unternehmen und Branchen. Zu Anfang waren es hauptsächlich Personalvertreter aus der Wirtschaft, die sich prinzipiell über die Möglichkeiten eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements informieren wollten. Heute treffe ich auf Personen, die sich vielfach aus eigener, dringender Betroffenheit informieren möchten. Sie kommen weiterhin aus der Wirtschaft, aber ebenso aus Schulen, von Universitäten, aus Krankenhäusern und Pflegeheimen, von Kindergärten, aus Handwerksbetrieben, vom Roten Kreuz, von Gemeinden und von der Regierung, von der Bundeswehr und der Polizei. Sie alle berichten Ähnliches.

Sie hätten in ihren Betrieben zumeist hoch motivierte Mitarbeiter, die gerne und gut arbeiten. Aber durch die Ereignisse der letzten Jahre hätte sich das gute, vertrauensvolle Arbeitsklima verschoben. Viele erzählen, die Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz habe sich sogar drastisch verändert – die Ursachen hierfür seien vielfältig. Als Hauptgründe werden genannt: Arbeitsverdichtung, stetige Informationsüberflutung, mangelnde Wertschätzung, zerfallende soziale Beziehungen bis hin zu einem »Sinnvakuum«. Die Konsequenzen dieser verschiedenen Einflussfaktoren münden in eine Negativspirale, die in vielen Unternehmen schmerzhaft spürbar wird.

Im Folgenden möchte ich Kernaussagen komprimieren, die immer wieder in den Gesprächen vorgetragen wurden:

- Die Arbeitsbedingungen haben sich komplett verändert, es wird aber noch aus dem alten »Mindset« heraus agiert.
- Maßnahmen, die in den Notzeiten der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise implementiert und unter der Angst vor Arbeitsplatzverlust von den Arbeitnehmern akzeptiert wurden, werden nicht zurückgenommen. Beispielsweise werden abgebaute Stellen nicht nachbesetzt, es existieren keine Urlaubs- oder Krankenvertretungsregelungen und vieles mehr.
- Insofern werden Mitarbeiter mehr ausgebeutet, als es mit Maschinen überhaupt möglich wäre. Arbeitnehmern wird immer mehr aufgeladen, ohne auf Ressourcen und Regeneration zu achten.
- Viele Führungskräfte haben schlichtweg keine Zeit zum Führen und sind unzureichend für die anspruchsvolle Aufgabe der Selbst- und Mitarbeiterführung ausgebildet.
- Die Unternehmenskultur, oftmals schick in Hochglanzbroschüren aufbereitet, verkommt zum reinen Lippenbekenntnis. Uneingelöste Versprechen sind absolute Motivationskiller und resultieren in gefühlter »Sinnlosigkeit« – das beschleunigt ein Burnout turbomäßig.
- »Führen mit Zielen« verfehlt immer öfter die gut gemeinte Wirkung und schafft durch unrealistische Zielsetzungen Druck ohne Ende.
- Menschen mit Leistungsabfall werden weiterhin stigmatisiert – Sprachlosigkeit verhindert den kreativen Umgang mit einer psychischen Erkrankung, zum einen in der Prävention, zum anderen im direkten Umgang und in der Wiedereingliederungsphase.

Die erwähnten Inhalte wirken oftmals sehr bedrückend. Durch den gemeinsamen Austausch verbessert sich die Stimmung im Raum aber schnell. Allein das Gespräch über diese Probleme lässt ein wenig Dampf ab und öffnet den Horizont für neue Blickpunkte.

Den Fokus auf Kraft und Ressourcen richten

Sich Zeit zu nehmen, gemeinsam hinzuschauen und verschiedene Blickpunkte einzunehmen halte ich für sehr wichtig, um nicht den größeren

Kontext zu verlieren. Ganz außer Frage haben sich die Generationen vor uns in unbeschreibbar dramatischen Lebensumständen zurechtfinden müssen. Das ist heute anders. Zudem können wir glücklicherweise neben all den belastenden Faktoren unserer heutigen Zeit auch viele positive Veränderungen konstatieren: Der Wohlstand und die Freizeit haben zugenommen. Arbeit wird nicht nur als Gelderwerb, sondern oft auch als Möglichkeit der Selbstentwicklung eingestuft. An viele Arbeitsplätze koppeln sich hervorragende Angebote der Weiterbildung. Hierarchien sind flacher geworden; dadurch entstehen mehr Spielraum und Eigenverantwortung. Durch die erhöhte Mobilität erleben viele Menschen ganz andere Eindrücke und Impulse, die ihren Horizont weiten. Unsere Welt ist riesig geworden, bietet vielfältige Möglichkeiten, die gerade in unserer Gesellschaftsform von einem Großteil der Bevölkerung genutzt werden können. Doch: Trotz all dieser positiven Entwicklungen erleben viele Menschen ihr Leben als ewige Hast und Last und fühlen sich eingezwängt.

Denn tatsächlich werden die meisten Menschen an ihrem Arbeitsplatz, unabhängig von Branche und Funktion, mit einer unglaublichen Arbeitsverdichtung und ansteigenden Informationsflut konfrontiert. So wie es aussieht, wird sich daran erst einmal nichts ändern. Die Frage bleibt, mit welcher kreativen Intelligenz jeder Einzelne und auch Teams sowie Organisationen mit dieser Situation umgehen. Aus ganz weiter Perspektive betrachtet, durchlaufen wir gerade eine neue Stufe unserer menschlichen Entwicklungsgeschichte. Evolution basiert auf intelligenter Anpassung. Und diese Anpassung haben bisher nur wenige durch einen intensiven Bewusstwerdungs- und Veränderungsprozess geschafft.

So erscheint mir jeder Tag wie eine Medaille mit zwei Seiten, die den Blick auf die Defizite oder auf die Ressourcen der persönlichen Situation anbietet. In meinem Leben habe ich diese Münze oft in Händen gehalten und sie von einer Seite auf die andere gedreht. Mit den Jahren habe ich mich entschieden, mich in meiner inneren Ausrichtung ganz und gar auf die Chancen des Lebens zu konzentrieren und mich in dieser inneren Haltung konsequent zu stärken.

In jungen Jahren war ich noch kein sehr widerstandsfähiger Mensch, eher empfindsam und sensibel. Und dennoch habe ich schrittweise gelernt, meine eigene Kraft und Stärke zu entdecken und kontinuierlich auszubauen. So entdeckte ich zunächst an mir selbst die wunderbare Entfaltung der inneren Widerstandsfähigkeit, die mich für vielfältige Aufgaben und Prü-

fungen rüstete. Im Austausch mit meinen zahlreichen Klienten und Kurs-
teilnehmern wuchs in mir das Interesse und die Faszination an der unge-
heuren Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit, die wir Menschen in uns
tragen und systematisch ausbauen können. So möchte ich mit meiner Arbeit
Mut machen, den berühmten Blickpunktwechsel vom halbleeren zum halb-
vollen Glas vorzunehmen und auf die Entwicklungsfelder und möglichen
Synergien zu schauen, die uns unsere schnelle, vollgepackte, zusammenge-
rückte Welt anbietet. Den Blick zu schärfen macht Sinn, denn nur Potenzia-
le, die wir registrieren, können wir auch nutzen.

Die eigenen Kräfte kennen und wecken

Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit und Flexibilität, all diese Eigenschaf-
ten, die wir heutzutage dringend brauchen können, werden mit dem Begriff
»Resilienz« umschrieben. Es ist ein Grundgedanke, der aus der Werkstoff-
kunde stammt. Er schildert die Fähigkeit eines Stoffs, nach einer Verform-
ung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurück-
zukehren. Diese Bezeichnung veranschaulicht also die Fähigkeit eines Sys-
tems, von außen und von innen kommende Irritationen ausgleichen oder
ertragen zu können, ohne dabei kaputtzugehen. Das Material übersteht Ver-
formungen, ohne dabei die eigene, ursprüngliche Form einzubüßen. Im La-
teinischen existiert die Vokabel *resilire*, und sie bedeutet »zurückspringen«
oder »abprallen«. Im Deutschen ist keine allgemein gültige Definition für
das davon abgeleitete Wort »Resilienz« vorhanden – es wird als Synonym für
Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit oder Elastizität verwendet. Das assozii-
rende Bild dabei ist das Stehaufmännchen, das sich aus jeder beliebigen Lage
wieder aufzurichten vermag.

Die Kinderpsychologie kennt diesen Terminus schon länger und bemüht
ihn, wenn Kinder oder Jugendliche trotz schwieriger Lebensumstände in
eine gute Entwicklung finden. Emmy E. Werner, eine amerikanische Ent-
wicklungspsychologin, machte zu diesem Phänomen eine spannende Längs-
schnittstudie. Sie begleitete über 40 Jahre lang die Entwicklung von unge-
fähr 700 Menschen, die im Jahre 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren
wurden. All diese Menschen wuchsen unterschiedlich auf: die einen erleb-
ten ihre Kindheit sehr wohlbehütet und in einem geschützten, liebevollen
Umfeld, andere dagegen unter schwierigsten Bedingungen in ihrem Eltern-

haus und ihrer Umgebung. Wider den Erwartungen konnte ein Drittel der vorbelasteten Risikokinder einen erfüllten, stabilen Lebensweg einschlagen. Emmy Werner gelang es, verschiedene Faktoren zu identifizieren, die diese Kinder beziehungsweise Erwachsenen von den anderen zwei Dritteln unterschieden. Es waren zum einen günstige Charaktereigenschaften, über die die Kinder selbst verfügten. Sie wurden als gutmütig, liebevoll und ausgeglichen beschrieben. Außerdem erwiesen sie sich als kommunikativ, wenig ängstlich, konnten Umstände reflektieren und sich ein eigenes Bild machen. Sie besaßen gute Problemlösefähigkeiten und konnten Dinge realistisch einschätzen.

Darüber hinaus gab es psychisch schützende Faktoren in ihrem Umfeld. Wichtig war, dass die Kinder eine stabile Bindung an einen Erwachsenen aufbauen konnten und von diesem zuverlässig unterstützt wurden. Die resilienten Kinder neigten dazu, sich in Krisenzeiten nicht nur auf ihre Eltern zu verlassen, sondern suchten auch bei Verwandten, Freunden, Nachbarn oder älteren Menschen in ihrer Gemeinde Rat und Trost. Die Verbindungen zu Freunden aus stabilen Familien hielten oft ein Leben lang und halfen den Kindern, eine positive Lebensperspektive zu entfalten. Ein Lieblingslehrer oder ein Pfarrer konnte für die Kinder zum positiven Rollenmodell werden.

Die Längsschnittstudie deckte Einflussfaktoren auf, die das Risiko von psychosozialen Störungen beziehungsweise Erkrankungen mildern oder einschränken konnten:

- angeborene Eigenschaften des Individuums,
- Fähigkeiten, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt erwarb sowie
- umgebungsbezogene Faktoren.

Diese Ergebnisse deuten auf einen Zusammenhang hin, den ich durch meine persönlichen Beobachtungen nur ganz und gar bestätigen kann. Innere Widerstandskraft, Selbstbewusstsein, Gelassenheit und Souveränität lassen sich kraftvoll fördern, wenn man auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig ansetzt: bei der Beziehung zu sich selbst, beim Kontakt zu anderen Menschen und bei der aktiven Gestaltung der umgebenden Einflussfaktoren. Resilienz ist keine Eigenschaft, die uns Menschen von Natur aus in die Wiege gelegt wurde. Sie ist eine Veranlagung, die in jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist und aktiv angestoßen sowie gestärkt werden kann.

Ganz außer Frage gibt es Personen mit einer besonders ausgeprägten Stressresistenz und einem unerschütterlich sonnigen Gemüt, die das Glas immer halbvoll sehen. Von diesen in sich balancierten, robusten Menschen laufen aber gar nicht so viele herum, wie man denkt. Bei genauerer Betrachtung ist das angeborene Stehaufmännchen-Gen eher die Ausnahme. Viel öfter bilden Menschen erst im Laufe ihres Lebens diese innere Festigkeit aus, indem sie die verschiedensten Höhen und Tiefen ihres Schicksals meistern. Widerstände und Prüfungen zwingen sie dazu, alle nur möglichen Ressourcen und Potenziale in sich selbst flottzumachen.

Emmy Werner läutete mit ihrer Untersuchung einen Paradigmenwechsel ein. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die Psychologie auf die Faktoren und Umstände geachtet, die einen Menschen krank und unglücklich machten. Nun wurde der Blickpunkt erweitert und beobachtet, wie eine Person trotz widriger Umstände in ein glückliches, erfülltes Leben finden konnte.

Das Resilienzkonzept weist unter anderem Parallelen zur Salutogenese (Aaron Antonovsky) auf, zur Positiven Psychologie und zum Stress-Coping-Modell (Richard Lazarus). Es beschreibt aber ein umfassenderes Modell für die Bewältigung von zerrüttenden Lebensumständen und die Möglichkeit, stärker und reifer aus diesen Stürmen hervorzutreten. Viktor Frankl, der Entwickler der Existenzanalyse und Logotherapie, ist ein ganz hervorstechendes, berührendes Beispiel hierfür. Durch die Verarbeitung seiner schrecklichen Erfahrungen im Krieg und im Konzentrationslager schenkte er uns ein Bild davon, was innere Stärke und Hingabe ans Leben bewirken kann. Er transformierte Grauen und Entsetzen in Liebe und Versöhnung. Diese tiefe Dimension schlummert im Konzept der Widerstandskraft. Glücklicherweise können wir es im Alltag für weit weniger dramatische Ereignisse einsetzen.

Literaturtipp

Viktor E. Frankl (2009): ... trotzdem Ja zum Leben sagen. In dem Erlebnisbericht, den Frankl zunächst anonym veröffentlichen wollte, beschreibt er aus der Sicht eines Psychologen seine Erlebnisse im Konzentrationslager. Das zentrale Erlebnis für Frankl war in dieser Zeit die Erfahrung, dass es möglich ist, auch noch unter inhumansten Bedingungen einen Sinn im Leben zu erkennen.



Resilienz in Unternehmen

Im wirtschaftlichen Kontext geht die Definition des Begriffs »Resilienz« über die individuelle Fähigkeit hinaus und schließt darunter auch die organisationale Fähigkeit ein, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen – intern wie extern – anzupassen. Die Definition verdeutlicht, dass eine direkte Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit aller Organisationsmitglieder und der Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes besteht. So lässt sich Resilienz aus den verschiedensten Blickwinkeln begutachten und auf allen Ebenen eines Unternehmens untersuchen beziehungsweise durchdeklinieren.

Literaturtipp

Sylvia Kéré Wellensiek (2017): Handbuch Resilienztraining. Resiliente Menschen können auf Anforderungen wechselnder Situationen flexibel reagieren. Im wirtschaftlichen Kontext geht die Definition des Begriffs »Resilienz« über die individuelle Fähigkeit hinaus und umfasst auch die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an Veränderungen. Dieses Handbuch liefert beides: Resilienz-Training für Mitarbeiter und für Unternehmen. Zielgruppe: Führungskräfte, Geschäftsführer, Personalentwickler, Betriebsärzte, Betriebsräte, Personalräte, Berater, Trainer.



Das vorliegende Buch greift die besondere Perspektive von Führungsverantwortlichen auf, in der Beziehung zu sich selbst, zu den Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und auch zu ihrer Familie und ihrem privaten Netzwerk. Viele Menschen haben Führungsaufgaben zu lösen. Die zentralste von allen betrifft jedes Wesen auf diesem Erdball: sich selbst so glücklich und gesund wie möglich durch das eigene Leben zu führen

Literaturtipp

Sylvia Kéré Wellensiek (2016): Fels in der Brandung statt Hamster im Rad. In zehn Schritten zu persönlicher Resilienz. Das Buch zeigt, wie mit komplexen Alltagsbedingungen souverän umgegangen werden kann. Nicht: Warten, bis Überbeanspruchung und Erschöpfung zu groß werden und den ganzen Organismus schachtmatt setzen. Besser: Im Vorfeld die Bremse ziehen, Symptomen auf den Grund gehen, Resilienz gezielt trainieren. Zielgruppe: Menschen, die immer wieder an ihr persönliches Limit gelangen; die Krisenzeiten als Aufruf verstehen, ihre Potenziale kraftvoll zu entfalten; die fundiert und zügig an ihrer Persönlichkeit arbeiten wollen.



Zu dieser elementaren Aufgabe, die ja eine hohe Kunst ist, gesellen sich die vielfachsten Herausforderungen: die eigenen oder anvertrauten Kinder großziehen, Tiere geleiten, kleine oder große Gruppen im privaten und beruflichen Bereich führen, einzelne Personen, Teams oder ganze Organisationen groß und erfolgreich machen und zu einem sinnvollen, selbsttragenden Organismus entwickeln.

Führung ist eine fantastische, spannende und äußerst diffizile Tätigkeit, die schon immer, in jeder gesellschaftlichen Konstellation, ihre Sonnen- und Schattenseite hatte. Auch heute wartet diese Aufgabe mit unterschiedlichsten Facetten auf.

Hier eine Beschreibung direkt aus der Praxis, die mir die Personalabteilung einer Firma als Vorinformation zu einem anstehenden Workshop zusandte:

Aktuelle Herausforderungen



Unsere Führungskräfte unterliegen in diesen Monaten zahlreichen zusätzlichen Belastungen:

- Personelle Umschichtungen: Hinzukommen beziehungsweise Verlust von Mitarbeitern als Funktionsträger an die jeweils andere Unternehmensgruppe.
- Abgeben und Hinzubekommen von Aufgaben.
- Finden der eigenen Vorstellung von Führungsaufgaben bei veränderten oder erweiterten Aufgaben.
- Entwickeln eines neuen persönlichen Konzepts für den neuen eigenen Verantwortungsbereich.
- Einarbeiten der Mitarbeiter in veränderte oder erweiterte Aufgaben.
- Erkennen von Ängsten und Befürchtungen zur neuen Arbeitssituation.
- Motivation der Mitarbeitenden für die Veränderungen als Chance.
- Klärung von Schnittstellen bei Übergabe oder Übernahme erweiterter beziehungsweise anderer Aufgaben.
- Erstellen und Abstimmen von Beurteilungen und Zwischenzeugnissen.

Mit einem solchen Arbeitspaket sind viele Führende zusätzlich zu ihrem normalen operativen Arbeitsalltag konfrontiert – nicht als Ausnahmeerscheinung, sondern als Dauerzustand. Kein Wunder, dass viele unter diesen umfangreichen Aufgabenstellungen langsam in die Knie gehen.