

# „Raus aus dem Hamsterrad“

Oft ist das mittlere Management besonders belastet, denn es füllt eine Stoßdämpferfunktion aus – sagt die Trainerin **Sylvia Kéré Wellensiek**.

**Warum sollten sich Mitarbeitende eines Unternehmens mit Resilienz, also ihrer seelischen Stärke auseinandersetzen? Ist das nicht eher eine Privatangelegenheit?** Wir wissen doch schon seit Jahren, dass unsere veränderte Arbeitswelt die Berufstätigen immer stärker belastet. Gerade engagierte Personen sind beruflich häufig überfordert und kommen schnell in den Schleudergang, insbesondere wenn dann auch noch private Probleme hinzukommen. Firmen müssen aber begreifen, dass ihre Mitarbeitenden eine Ressource darstellen. Sie müssen sich überlegen, wie sie diese erhalten können. Resilienz ist in meinen Augen ein strategisches Thema, das man im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und eine zunehmende Anzahl psychisch Erkrankter sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ernst nehmen sollte.



Michela Morosini

**Profitieren alle Mitarbeitenden gleichermaßen durch die Beschäftigung mit dem Thema Resilienz?** Ich arbeite branchenübergreifend zum Thema Überbelastung und auffallend oft ist davon das mittlere Management einer Firma betroffen. Denn es füllt eine Art Stoßdämpferfunktion aus. Zum einen sind diese Leute ihrem Team gegenüber loyal und helfen aus, wenn's brennt. Zum anderen bekommen sie von oben immer mehr Aufgaben aufgebürdet. Zwar haben Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gegenüber eine Fürsorgepflicht. Diese können sie aber schlecht wahrnehmen, wenn sie selbst überfordert sind und Fürsorge benötigen. Ein typisches Zeichen für eine solche Überforderung ist Defätismus. Damit ist gemeint, dass der persönliche Energiehaushalt zusammenbricht. Die Betroffenen sind erschöpft, unkonzentriert, un kreativ und demotiviert.

**Es gibt viele Ansätze, um die persönliche Widerstandskraft zu stärken. Welchen praktischen Ansatz verfolgen Sie?** Der erste Schritt ist natürlich immer, sich zu informieren und dem Thema zu öffnen. Letztendlich gilt für jede Person das Gleiche: Betroffene müssen lernen innezuhalten, um aus dem Hamsterrad herauszukommen. Sie sollten ihre Aufgaben im Betrieb hinterfragen: Sind diese angemessen für meine Position? Und sie müssen lernen, auf ihren Energiehaushalt zu achten und Grenzen zu setzen.

**Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie Unternehmen?** Es geht hier eher um eine Maßnahmenkette. Zunächst muss sich eine Geschäftsführung mit dem Thema beschäftigen, das kann zum Beispiel über den Besuch eines Vortrages oder einer Großveranstaltung geschehen. Hier kann so eine Atmosphäre entstehen nach dem Motto: „Wir sind alle unter Druck! Wer aber aus dem letzten Loch pfeift, ist kein Jammerlappen, er wird nicht ausgelacht und ausgegrenzt. Das kann auch unseren Besten passieren.“ Nun gilt es, die Energie dafür zu finden, diese Themen auch anzupacken und aufzuarbeiten. Eine Besserung wird aber nur dann gelingen, wenn die Betriebsleitung dies mitträgt. Es sollte

„**Resilienz ist in meinen Augen ein strategisches Thema, das man im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und eine zunehmende Anzahl psychisch Erkrankter sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ernst nehmen sollte.**

nicht nur der Wille vorhanden sein, Mitarbeitenden eine gesunde Lebensbalance zu ermöglichen, sondern auch der Wille, die Strukturen und Strategien der Firma daraufhin zu überprüfen und zu verändern. Man kann also auch sagen, ein Betrieb entwickelt sich nur so gut, wie die Führungsspitze es zulässt. Wenn die obere Ebene sich nicht darauf einlässt, können die unteren Ebenen machen, was sie wollen, aber es wird keinen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen haben.

**Sind die Effekte eines Resilienz-Trainings von Dauer und was müssen Personen tun, um nachhaltig davon zu profitieren?** Das ist so ähnlich wie bei der Behandlung von Rückenschmerzen. Um diese wieder loszuwerden, müssen Sie auch immer wieder trainieren. Bei Resilienz ist das nicht anders: Die Dinge, die man in der Schulung gelernt hat, müssen natürlich erst einmal in den Alltag übertragen werden. Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie kleine Schritte gehen und Sie werden dabei immer wieder an Grenzen stoßen, die Sie überwinden müssen. Das kann natürlich eine Zeit lang dauern. Dann aber, wenn sich die ersten Erfolge einstellen und auch von anderen Mitarbeitenden im Betrieb wahrgenommen werden, entwickelt sich oft eine unglaubliche Eigendynamik. Das kann so weit gehen, dass im Betrieb ein richtiger Spirit entsteht.

**Es heißt, aus einer Krise gehe man gestärkt hervor. Ist dies eine zutreffende Regel? Und was geschieht dabei mit dem Menschen?** Jeder Mensch kann das an sich selbst feststellen, denn neben Höhen durchlebt er auch Tiefen. Wer die Karre schon einmal an die Wand gefahren hat, entwickelt in der Regel ein Gefühl für solche Krisen, sie oder er wird achtsam. Das kann auch auf die Arbeit übertragen werden. Denn wer dort die Möglichkeit erhält, Negatives zu verarbeiten, der zieht aus Krisen auch positive Schlüsse. Das hat zunächst natürlich viel damit zu tun, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das Problem anspricht. Wenn der Betrieb diese dann nicht alleinlässt, sondern stärkt, indem gemeinsam eine Lösung gesucht wird, dann haben die Menschen daraus gelernt: Sie wissen, dass man über unangenehme Dinge konstruktiv reden kann, dass Risiken benannt und Grenzen aufgezeigt werden können.

**Sylvia Kéré Wellensiek** ist eine international erfolgreiche Trainerin, Coachin, Autorin sowie Expertin für Unternehmensresilienz, Führungskräfte- und Teamentwicklung, Veränderung und Komplexität. Die Referentin zahlreicher renommierter Bildungseinrichtungen leitet gemeinsam mit ihrem Mann ein Trainings-, Beratungs- und Ausbildungsinstitut und begleitet Leistungsträgerinnen und -träger aus Wirtschaft und Spitzensport in ihrer individuellen Potenzialentwicklung. Die ausgebildete Diplom-Ingenieurin sowie Physio- und Psychotherapeutin ist zudem Autorin diverser Veröffentlichungen, unter anderem zu den Themen „Integrales Coaching“, „Resilienz-Training“ und „Ressourcenmanagement in Zeiten ständigen Wandels“.