

Die innere Stärke wecken

RESILIENZ LERNEN



Foto: jarts / photocase.com

Resilienz nennen Psychologen die Fähigkeit, Widrigkeiten und Herausforderungen zu meistern – und an ihnen sogar zu wachsen. Diese Widerstandskraft lässt sich erlernen, ist Coach Sylvia Kéré Wellensiek überzeugt. Wie Resilienz im Unternehmen gefördert werden kann, um Burnout vorzubeugen.

Preview: ► Fels in der Brandung: Was Resilienz bedeutet und wie sie wirkt
 ► Starke Menschen, starke Organisationen: Wie Unternehmens-Resilienz gefördert werden kann
 ► Innere Kraft: Wie Selbstwirksamkeit trainiert werden kann
 ► Lotse im Wellengang: Wie Resilienz im Führungsalltag wirkt

■ Anfang der 90er Jahre ging das Bild des Leuchtturmwärters Théodore Malgorn um die Welt: Ein heftiger Sturm der Stärke 10 wühlte den Atlantik auf, als sich ein Hubschrauber dem Leuchtturm La Jument näherte. Der Wärter trat gerade auf die Balustrade, um zu schauen, was passierte, als hinter ihm eine Riesenwelle auf den Turm zurollte. Meterhohe Wassermassen wälzten sich über das Gelände, die Gischt spritzte bis zur Spitze des Leuchtfeuers empor. Das Meer peitschte und tobte. Malgorn stand jedoch seelenruhig vor seiner Tür, als fühle er sich pudelwohl im Sturm geborgen. „Aufrecht zwischen Riesenwellen“, betitelte damals eine Zeitung die spektakuläre Momentaufnahme.

Dieses Foto spiegelt eine Sehnsucht wider, die viele Führungskräfte bewegt. Sie wünschen sich innere Stärke, Gelassenheit und Selbstbewusstsein, um im Sturm der täglichen Aufgaben Ruhe bewahren zu können. Sie möchten sich nicht vom täglichen Wellengang überrollen lassen und zwischen E-Mails, Meetings und Informationsbergen untergehen, sondern ihr Leben aktiv und ihren Potenzialen und Belastungsfähigkeiten entsprechend gestalten können.

Erstrebenswerter Widerstand

Die gute Nachricht: Die Fähigkeit, sich selbst gut durch den Alltag zu steuern, kann man lernen. Gefragt sind dafür Kompetenzen, die weder im Kindergarten, noch in der Schule, in Ausbildungen oder im Studium gezielt vermittelt werden. Es geht um Selbstvertrauen, souveräne Selbststeuerung, innere Festigkeit, hohe Stressresistenz, Flexibilität, Freude an Neuerungen, Vertrauen in Wandel, klare Werteverankerung, kreatives Denken und einfühlsame Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit. All diese Fähigkeiten lassen sich mit einem Wort umschreiben: Resilienz.

Der Begriff kommt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und beschreibt ein Material, das sich unter Druck- und Zugwirkung verbiegen lässt, danach aber in seine alte Form zurückspringt. Psychologen übernahmen den Ausdruck, um damit die Stärke von Kindern zu beschreiben, die ihre psychische Gesundheit unter Bedingungen erhalten, unter denen die meisten Menschen zerbrechen würden. Mittlerweile wird der Begriff jedoch allgemeiner verwendet und steht für die innere Kraft von Erwachsenen, Lebenskrisen wie schwere Krankheiten, lange Arbeitslosigkeit, Verlust von nahestehenden Menschen oder ähnliches, ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen.

Individuelle und organisationale Resilienz

Im wirtschaftlichen Kontext bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren und sich diesen erfolgreich anzupassen. Der Begriff wird sowohl für Individuen als auch für ganze Organisationen verwendet. Denn zwischen der Stärke und Wirksamkeit einzelner Organisationsmitglieder und der Reaktionsfähigkeit der Organisation als Ganzes besteht eine große Abhängigkeit. Um Unternehmens-Resilienz zu entwickeln und langfristig zu stabilisieren, muss folglich auf verschiedenen Ebenen gedacht, geplant und gehandelt werden.

Service

Literaturtipps

► **Sylvia Kéré Wellensiek: Resilienz-Training für Führende.** Beltz, Weinheim 2012, 34,90 Euro.

Eine achtsame, bewusste Beziehung zu sich selbst und anderen dient der gezielten Burnout-Prävention. Bevor es zu einer Erkrankung kommt, werden Überlastungen und Erschöpfungssymptome in ihrer Entstehung erkannt, ernst genommen und aufgelöst. Das Buch stellt praxisnahe Trainingsschritte vor, wie Führungskräfte Resilienz in ihrem Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden anwenden können.

Resilienz-Management für Führungskräfte

Psychische UND physische
Widerstandsfähigkeit im Job



Das Praxisseminar!

- Fakten zum Thema Resilienz
- Ganzheitliche Diagnose Ihrer psychischen UND körperlichen Kraftreserven
- Reflexion der eigenen Widerstandskräfte und Motivatoren im Job
- Ihr persönlicher Maßnahmenplan für Psyche UND Körper
- Transfer auf ein präventives Führungsverhalten / Rolle der Führungskraft
- Bedeutung im Kontext betriebliches Gesundheitsmanagement

Begleitung durch einen psychologischen Coach und einen erfahrenen Personal Coach!

Information & Beratung

www.resilienz-management.de

MBConsulting



www.m-b-consulting.de
partner@m-b-consulting.de
Fon +49 (0) 6201 256226

Grundsätzlich lassen sich Resilienzfaktoren auf drei Ebenen fördern: auf der individuellen Ebene, womit die persönliche Grundhaltung jedes einzelnen Organisationsmitglieds gemeint ist. Auf der sozialen Ebene, also dem Zusammenspiel der einzelnen Teams. Und schließlich auf der strukturellen Ebene, durch Überprüfung der Organisationsentwicklung, der Prozesse, der Informationsströme, der Kommunikationskultur und des Qualitätsmanagements. Bei der Entwicklung einer Resilienz-Strategie für eine Organisation kommen viele bewährte Maßnahmen und Instrumente zum Einsatz oft mit einer etwas anderen Gewichtung, als üblich.

Eine Veränderung hin zu einem resilienten Unternehmen wird in erster Linie durch die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften angestoßen. Arbeitnehmer müssen heute ständig mit vielschichtigen und drängenden Veränderungsprozessen zurechtkommen. Wie Bergführer müssen sie auf unterschiedliche Einflussfaktoren und komplexe Situationen reagieren. Zudem sind insbesondere Führungskräfte auf der Bereichsleiterebene, aber auch Abteilungs-, Projekt-, Team- oder Gruppenleiter oftmals Stoßdämpfer zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und Beteiligten einer Organisation. Ein zentraler Aspekt der Resilienzstärkung auf individueller Ebene ist daher, Menschen zu Eigenverantwortung und hoher Selbstständigkeit zu motivieren. Kern dieser speziellen Form der Potenzialerweiterung ist es, Menschen dazu zu verhelfen, ihre Stärken besser kennenzulernen und dadurch ihre Selbstwirksamkeit systematisch zu erweitern.

Resilienzfaktoren im Überblick

Das Konzept der Resilienz gründet auf drei Einflussgrößen. Wie widerstandsfähig ein Mensch ist, hängt demnach von angeborenen Eigenschaften ab, von Fähigkeiten, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt erwirbt und Faktoren, die er in seiner Umwelt vorfindet. Die Stärkung persönlicher Resilienz setzt daher an den folgenden drei Ebenen an.

1. Die persönliche Grundhaltung. Damit ist die Verbindung jedes

Menschen zu sich selbst gemeint. Das Selbstvertrauen, das ein Mensch durch seine Biografie hindurch entfalten konnte, ist in vielen Fällen ausschlaggebend dafür, wie er sich erlebt und nach außen hin auftritt. Diese Grundeinstellung zur eigenen Person beeinflusst letztlich alle Gefühle, Gedanken und Handlungen, ob im privaten oder beruflichen Bereich.

2. Die sozialen Ressourcen. Hierbei geht es um den Kontakt, den jeder Einzelne zu anderen Menschen und seiner Umgebung aufbaut. Fast alle Resilienz-Studien weisen darauf hin, dass es für Menschen in guten wie in schlechten Zeiten wertvoll ist, über vitale Verbindungen zu vielen verschiedenen Menschen zu verfügen. Man könnte zwar meinen, dass uns Beziehungsfähigkeit in die Wiege gelegt wurde. Doch wie gut wir auf andere zugehen und ins Gespräch kommen können, wie wir Nähe und Distanz steuern, Konflikte austragen und anderen Menschen gegenüber Wertschätzung ausdrücken können, hat mit frühen Prägungen und Erfahrungen in unserer Herkunftsfamilie zu tun. Zum Feld der sozialen Ressourcen zählt auch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen.

3. Die arbeitsbezogenen Ressourcen. Diese Ebene bezieht sich auf die Bedingungen, die die Qualität eines Arbeitsplatzes ausmachen. Durch die Burnout-Diskussion ist der Eindruck entstanden, dass die heutigen Arbeitsformen Menschen vornehmlich aussaugen und beschädigen. Doch dies ist keine Zwangsläufigkeit. Der Beruf kann eine große Bereicherung für das Lebensglück eines Menschen sein. Wesentliche Faktoren sind hierfür klare Unternehmenswerte, eine sinnvolle Tätigkeit, Fairness im beruflichen Umgang, Respekt und soziale Gerechtigkeit. Gerade Führungskräfte besitzen verschiedene Möglichkeiten und Handlungsspielräume, um auf diese Einflussgrößen gestalterisch einzuwirken.

Den Einzelnen stärken

Um Resilienz zu entwickeln, müssen diese drei Einflussgrößen in den Blick genommen und jeweils individuell bearbeitet und gestärkt werden. Voraussetzung dafür ist eine aufmerksame Selbstreflexion. Im Training werden die Teilnehmer meist mit Übungen dazu angeleitet, sich mit ihren bisherigen Prägungen und Verarbeitungsstrategien auseinanderzusetzen. Möglich ist dies etwa durch das

Aufzeichnen der eigenen Lebenslinie, auf der prägende Erlebnisse und Erfahrungen mit anderen eingetragen werden. Ziel dieser Betrachtung ist es, die eigenen Fähigkeiten, Talente und Leistungen in den Blick zu nehmen. Letztlich ist dies ein Weg, um Stolz und Selbstbewusstsein für das eigene Tun zu entwickeln.

Die Aufschlüsselung der eigenen Biografie und der Lebensgestaltung ist wichtig, um in einem zweiten Schritt die bisherigen Gefühls-, Denk-, und Handlungsmuster zu überprüfen. Welche Verhaltensweisen sind typisch für mich? Woher kommen sie? Welche Muster prägen mich? Welche sind hilfreich? Womit stoße ich immer wieder an Grenzen? Diese Fragen können hilfreich sein, um Veränderungen einzuleiten und neue Ziele zu entwickeln. Diese kontinuierliche Arbeit an der inneren Haltung ist die Basis für langfristige Verhaltensänderungen.

Die Resilienz-Kompetenz auf der Ebene arbeitsbezogener Ressourcen zu stärken, bedeutet letztlich, persönliche Spielräume und Handlungsfelder wahrzunehmen und zu gestalten. Es geht hierbei um Fragen wie: Was ist machbar innerhalb dieser Arbeitsstruktur? Welche Felder sind unveränderbar? Was sind unrealistische Ziele? Durch die konsequente Ausrichtung auf Bereiche, die beeinflussbar sind, können sich neue Prioritäten und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben.

Unternehmens-Resilienz fördern

Widerstandskraft kann sowohl mit Einzelpersonen als auch in Teams trainiert werden. Neben der Stärkung der ein-



Die Autorin: Sylvia Kéré Wellensiek ist Expertin für Unternehmens-Resilienz, Führungskräfte- und Teamentwicklung. Gemeinsam mit ihrem Mann leitet sie ein Trainings-, Beratungs- und Ausbildungsinstitut. Die ausgebildete Dipl.-Ingenieurin und Physio- und Psychotherapeutin ist Referentin in verschiedenen Bildungseinrichtungen und Autorin mehrerer Bücher. Kontakt: www.hbt-akademie.de

zelnen Teammitglieder geht es hierbei auch um die Auflösung teamspezifischer Belastungen und Blockaden. Auch in den Resilienztrainings für Teams ist eine intensive, ehrliche Reflexionsphase wichtig, in der Gedanken und Gefühle ihren Ausdruck finden. Eine klare Auswertung fungiert als Basis für eine Strategieentwicklung. Die direkte Umsetzung des Gelernten ist das primäre Ziel der Resilienzarbeit. Denn nur durch praktische Erfahrung vergrößern sich das Selbstbewusstsein, die innere Kraft und die Handlungsfähigkeit eines Menschen.

Vitale Partner im Alltag

Wer sich den enormen Anstieg psychosozialer Erkrankungen vor Augen hält, ahnt, dass gute Führung mehr denn je gefragt ist. Denn wenn Mitarbeiter ständig gefordert sind, unter Strom zu agieren, sind für sie (selbst-)erfahrene Mentoren an ihrer Seite wichtig, die Fallgruben und Stolpersteine kennen

und dabei helfen, diese zu umgehen. Sie brauchen resiliente Führungskräfte. Um dieser anspruchsvollen Rolle gerecht werden zu können, müssen Vorgesetzte zum einen Verständnis und Unterstützung vonseiten der Geschäftsführung erfahren, schließlich stehen sie selbst unter starkem Druck. Zum anderen benötigen sie fundierte Schulung.

Für Führungskräfte ist es etwa wichtig zu lernen, ihre verschiedenen Aufgabenfelder zu betrachten und realistisch auszubalancieren. Um keine Kraft zu verschwenden, ist es zudem wesentlich für sie, zwischen veränderbarer und unveränderbarer Welt zu unterscheiden und sich auf die beeinflussbaren Handlungsspielräume zu konzentrieren. Letztlich gilt: Menschen, die sich selbst vertrauen, können auch anderen besser vertrauen. Und dies ist Voraussetzung, um offen miteinander ins Gespräch zu kommen und gemeinsam und kreativ nach Lösungen zu suchen.

Sylvia Kéré Wellensiek ■



**SINN:
LEISTUNG:
ZUKUNFT:**

ERLEBEN SIE EVOLUTIONÄRE SEMINARE!
IHR ERFOLG BERUHT DARAUF,
ANDEREN VORAUSS ZU SEIN!



ellen michels

Akademie

www.ellen-michels.de