



# Mit Resilienz-Coaching allen Stürmen trotzen

**COACHING-KONGRESS ERDING.** Mit Coaching lässt sich die Krisenstabilität von Managern steigern. Doch Coaching kann mehr. Es will künftig dazu beitragen, dass eine resiliente Organisation entsteht, verspricht Professor Jutta Heller, Expertin für individuelle und organisationale Resilienz, in diesem Fachartikel. Sie organisiert den Erdinger Coaching-Kongress, dessen nächster Schwerpunkt „Resilienz für die VUCA-Welt“ lautet.

Unsere Welt verhält sich verrückter und unvorhersehbarer denn je. Das beschreibt der Begriff „VUCA“ – ein Akronym aus folgenden englischen Schlagworten:

- **Volatility (Volatilität):** Alles wird schnelllebig. Bisher als stabil und dauerhaft Erlebtes kann sich mit rapider Geschwindigkeit ändern.
- **Uncertainty (Unsicherheit):** Entscheidungen ziehen Konsequenzen nach sich, die unvorhersehbar sind.
- **Complexity (Komplexität):** Durch zunehmende Globalisierung und das Auftauchen verschiedener, vorher nicht

vorhandener Einflussfaktoren werden Probleme zunehmend komplexer und weniger überschaubar.

- **Ambiguity (Ambiguität):** Die Mehrdeutigkeit der Signale, die unsere Umwelt sendet, nimmt zu. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl keine sichere Grundlage mehr dafür vorhanden ist.

Der Krisenzustand wird zum Normalzustand für Organisationen. Hier versagen die bisher gewohnten Muster, in denen auf eine Krise erst eine Art Schockzustand und dann eine Phase der Erholung

folgen. Denn kaum hat die Organisation eine Situation im Griff, taucht bereits der nächste Krisenherd auf, bei dem vorhandene Lösungsroutinen nicht mehr greifen. Das ist im Kern das, was eine Krise auszeichnet: Die übliche, gewohnte Reaktion auf eine Situation funktioniert nicht mehr. Alles läuft aus dem Ruder, wird unkontrollierbar.

Eine Organisation kann als VUCA-Welt erlebt werden ...

... wenn beispielsweise Entscheidungen der Geschäftsführung als nicht nachvollziehbar empfunden werden,



- ... wenn schwankende Umfeldbedingungen ständige Strukturänderungen der Organisation nach sich ziehen,
- ... wenn schnelllebige Projekte ständige Wechsel der zusammenarbeitenden Teams bedingen.

Bei jedem Menschen existieren außerhalb des Arbeitsumfelds weitere Stressoren, die auf die psychische Stabilität einwirken. Grob können wir sie unterteilen in Alltagsstressoren, kritische Lebensereignisse und traumatische Erfahrungen. Bei den Alltagsstressoren geht es oft um interpersonelle Beziehungen, die Verletzungen, Enttäuschungen und Konflikte schaffen – im privaten wie im beruflichen Kontext. Auch ständiger Zeitdruck, der Spagat zwischen Job und Familie oder Geldsorgen sorgen für „Sand im Getriebe“. Als kritische Lebensereignisse bezeichnet man einschneidende Erlebnisse wie eine Trennung, einen Jobwechsel,

einen Unfall oder eine Krankheit. Traumatische Erfahrungen schließlich sind Extremerfahrungen, die mit einer Lebensbedrohung oder Bedrohung der körperlichen Unversehrtheit einhergehen und die die subjektive Bewältigungsfähigkeit der Person überfordern. Traumatische Erfahrungen rufen meist so tief gehendes psychisches Leiden hervor, dass sie therapeutisch behandelt werden sollten.

Schon die Alltagsstressoren und kritische Lebensereignisse belasten die Psyche zum Teil stark und können zu andauernder Überlastung und letztendlich sogar zum Burn-out führen. Coaching kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Leistungsträger in Organisationen stabil zu halten. Einerseits kann der Einzelne im Coaching Ansatzpunkte finden, um mit belastenden Situationen umgehen zu lernen. Wer die eigenen Ressourcen kennt und zu mobilisieren weiß, steht der Zukunft gelassener gegenüber. Coaching kann so präventiv eingesetzt werden, um Mitarbeiter und Führungskräfte gesund und psychisch stark zu halten. Andererseits ist Coaching auch bei der Bewältigung akuter kritischer Situationen eine hilfreiche Intervention.

In erster Linie wird durch das Coaching eine Stabilisierung erreicht, sodass der Coachee wieder in Balance kommt. Im zweiten Schritt folgen die Regeneration und das Lernen aus der Erfahrung. Der Fokus liegt daher auf dem postkritischen Wachstum. Die Lernerfahrungen aus der Krisensituation sollen im Idealfall dauerhaft genutzt und umgesetzt werden.

## Was genau ist Resilienz?

Die Fähigkeit, (individuell als solche erlebte) Rückschläge ohne persönlichen Schaden zu verkraften, sich schnell wieder davon zu erholen und im Folgenden durch die Krisenerlebnisse sogar eine persönliche Entwicklung durchzumachen: Das ist Resilienz. Der Begriff bedeutet die Fähigkeit von Mensch und Unternehmen, durch situationselastische Qualitäten mit Herausforderungen erfolgreich umzugehen, ohne dabei Schaden zu nehmen – und sogar daran zu wachsen. Dabei fängt Resilienz nicht dann an, wenn die Krise bereits da ist: Resiliente Menschen sind achtsam in Bezug auf ihre Umwelt

und Bewegungen im System, sie nehmen frühzeitig Warnzeichen wahr. Dadurch erweitert sich ihr Reaktionszeitraum für die Vorbereitung auf eine Krise und sie können sie vielleicht noch abfedern.

Resilienz-Coaching als spezielle Form des Coachings mit dem Fokus auf Resilienz ist ein wirkungsvolles Instrument bei Krisenerleben, Krisenerwartung und Krisenbewältigung. Der Coachee erarbeitet sich Handlungsoptionen, um mit Krisen umgehen zu können und flexibel reagieren zu lernen. Keineswegs geht es dabei darum, bei Mitarbeitern und Führungskräften einen „Teflon-Effekt“ hervorzurufen. Resilienz bedeutet in erster Linie, bei Belastungen und Krisen auf Ressourcen zurückgreifen zu können, um schnell wieder in die Senkrechte zu kommen. Wer jedoch versucht, Belastungen kontinuierlich an sich abperlen zu lassen, ohne sich mit der Bedeutung für die eigene Gesundheit auseinanderzusetzen, der betreibt auf die Dauer Raubbau an Körper und Psyche.

Ob eine Situation persönlich als Krise erlebt wird, hängt viel mit der eigenen Bewertung der Situation zusammen. Da spielt es oft eine zentrale Rolle, wie das →

**AUTORIN**



**Prof. Dr. Jutta Heller,**  
Nürnberg, ist  
Expertin für individuelle und organisationale Resilienz. Sie ist Autorin („Resilienz – innere Stärke für Führungskräfte“, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015), Rednerin und als systemische Beraterin und Business Coach aktiv. Neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit ist sie Professorin für „Training & Business Coaching“ an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Dort organisiert sie den jährlichen Coaching-Kongress.

**Prof. Dr. Jutta Heller**  
**Neuwerk 4**  
**D- 90547 Stein bei Nürnberg**  
**Tel. 0911 27861770**  
**www.juttaheller.de**

→ persönliche Scheitern erlebt wird. So ein Fehlschlag mag ein Projekt sein, das nach monatelanger Arbeit eingestellt wird, dass kann ein neues Team sein, mit dem die Zusammenarbeit einfach nicht funktionieren will; das ist vielfach auch das Scheitern an den eigenen Ansprüchen in Bezug auf Perfektion in Beruf und Privatleben.

### **Neue Unternehmenskultur des Scheiterns**

Würde Resilienz-Coaching aber ohne Einbeziehung der umgebenden Organisation stattfinden, käme dies einer Intervention im luftleeren Raum gleich. Resilienz-Coaching kann immer dann einen wertvollen Beitrag leisten, wenn das umgebende Sys-

tem die neuen Verhaltensweisen des Coachees integriert und unterstützt. Denn Resilienzförderung im Unternehmen ist vor allem dann wirksam möglich, wenn eine resilienzorientierte Unternehmenskultur den Rahmen dafür schafft. Organisationale Resilienzentwicklung bedeutet daher in erster Linie Organisationsentwicklung und betrifft nicht nur die individuelle Resilienzförderung bei Mitarbeitern und Führungskräften, sondern auch teamübergreifende Resilienz und den (unternehmens-)kulturellen Umgang mit Themen wie „Fehler machen“, „Scheitern“ oder „Gesundheitsvorsorge“. In einem solchen, resilienzorientierten Umfeld geht der Nutzen von Resilienz-Coaching dann über das primäre Ziel, den Coachee persönlich zu stärken, hinaus.

Vielmehr muss der Coach im Resilienz-Coaching auch die Rolle des umgebenden Systems stärker miteinbeziehen, das in einer Wechselwirkung aus Fürsorge für den Mitarbeiter und Leistungsforderung im Gegenzug für die Entlohnung auf den Coachee einwirkt.

In der resilienten Organisation ist das Individuum nicht alleine verantwortlich für die organisationale Resilienz, sondern es ist ein Mitspieler in einer Leistungs- und Verantwortungsgemeinschaft, die mit gemeinsamen Zielen und Werten ein resilientes Unternehmen schafft. Im besten Falle erreicht Resilienz-Coaching dann, dass von einer „Passung“ zwischen resilientem Individuum und resilienterer Organisation gesprochen werden kann.

**Jutta Heller ●**