

Resilienz für die Arbeitswelt 4.0

# Stabil im instabilen Umfeld



## Preview

### ► **Neue Stressfaktoren:**

Warum Resilienz in der neuen Arbeitswelt unerlässlich ist

► **Resilienzschlüssel Akzeptanz:** Wie sich Führungskräfte auch unliebsamen Veränderungen öffnen

► **Resilienzschlüssel Optimismus:** Wie der Blick auf Chancen gerichtet wird

► **Resilienzschlüssel Lösungsorientierung:** Wie man ins Tun kommt

Führen, das heißt zuerst einmal Entscheiden. Die Entscheidung, welches Projekt mit Priorität verfolgt werden soll. Die Entscheidung, wer die geeigneten Personen sind, um die Aufgabe erfolgreich auszufüllen. Auch die Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt ein Projekt als beendet erklärt werden kann – oder auch als gescheitert und abgebrochen werden sollte.

Das war für mittelalterliche Kriegsherren so und ist für den Kapitän einer Atlantikexpedition so und für moderne Manager nicht anders. Was sich jedoch geändert hat, ist das Arbeitsumfeld, in dem sich die Führungskraft heute bewegt: Die Arbeitswelt 4.0 ist vernetzter, digitaler und flexibler als jemals zuvor. Sie ist geprägt von den VUKA-Kriterien Volatilität, Unsicherheit,

Komplexität und Ambiguität. Fragen zu beantworten, wird schwerer, die Sicherheit für Entscheidungen wird geringer. Risiken und Wechselwirkungen sind in den meisten Fällen nicht absehbar, sodass Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen werden müssen.

Der innere und äußere Druck für Führungskräfte steigt somit an, denn innerlich entstehen Entscheidungsnöte und Ambivalenzen. Von außen kommen zusätzlich Aktionen und Anforderungen durch Mitarbeiter und die eigenen Chefs hinzu,

In der von Unsicherheiten geprägten Arbeitswelt tritt eine Ressource als entscheidend für die Gesundheit von Führungskräften, Mitarbeitern und Teams in den Vordergrund: Resilienz. An welchen Einstellungen und an welchem Verhalten zeigt sich die persönliche Widerstandskraft? Und wie kann der Einzelne die Schlüsselfaktoren der Resilienz trainieren?



Foto: BestFoto/Fotolia

und unter Umständen gibt es gleichzeitig Turbulenzen im privaten Bereich. Deswegen brauchen Führungskräfte innere Widerstandskraft, um mit den fordernden Situationen umzugehen. Mit anderen

Worten: Sie brauchen Resilienz.

**Breitbandantibiotikum: Resilienz wirkt in dreierlei Hinsicht**

Resilienz ist die Fähigkeit, – individuell als solche erlebte – Rückschläge ohne persönlichen Schaden zu verkraften, sich schnell wieder zu erholen und im Folgenden durch die Krisenerlebnisse sogar eine persönliche Weiterentwicklung zu erreichen. Dabei

wirkt Resilienz auf drei Arten auf unsere Gesundheit:

Zum Ersten ist sie die Kompetenz, die vorhandenen Energien und Reserven richtig zu steuern bzw. bei Belastungen gegenzusteuern. Ein resilienter Mensch kann flexibel und elastisch auf Alltagsstressoren reagieren, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und sich rechtzeitig eine Auszeit nehmen, um so den negativen gesundheitlichen Auswirkungen von Stress entgegenzuwirken.

Zum Zweiten kennzeichnet Resilienz die Fähigkeit, nach einer Krise relativ schnell und unbeschadet wieder in die Senkrechte zu kommen. Eine Krise persönlicher oder beruflicher Art kann beispielsweise eintreten, wenn die Schutzmechanismen gegen



Download des Artikels und Tutorials als pdf:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS236AR14](http://www.managerseminare.de/MS236AR14)

# Tutorial Resilienz stärken



Um sich von schwierigen Situationen nicht unterkriegen zu lassen, braucht es Widerstandskraft und Wieder-  
aufbauvermögen – sprich: Resilienz. Sieben Faktoren zählen zum Kern der Resilienz. Sie zu trainieren, ist  
zum Aufbau innerer Stärke unerlässlich. Je nach Situation sind drei weitere Faktoren zusätzliche Stützen.

## Zentrale Resilienzschlüssel – „must have“

### 1. Akzeptanz

Akzeptieren Sie, was geschieht. Es ist, wie es ist. Und: nehmen Sie sich selbst so an, wie Sie sind – mit allen Stärken und Schwächen. Sagen Sie sich: „Ich liebe und schätze mich, so wie ich bin. Auch wenn ich in Bezug auf ... unperfekt bin und vielleicht auch bleibe.“

### 2. Optimismus

Auch und besonders, wenn Ihre Situation gerade schwierig ist: Vertrauen Sie darauf, dass es wieder besser wird. Don't worry, be happy.

### 3. Selbstwirksamkeit

Machen Sie sich Ihre Kompetenzen bewusst und achten Sie auf Ihre Bedürfnisse: Was ist Ihnen wichtig? Was tun Sie gern oder sogar mit Begeisterung? Wofür hätten Sie gern mehr

Zeit? Wie wichtig nehmen Sie sich selbst? Je größer Ihr Wohlbefinden ist, desto größer wird auch Ihre Selbstwirksamkeit sein, denn dann trauen Sie sich mehr zu, sind motivierter und voller Energie.

### 4. Verantwortung

Verlassen Sie die Opferrolle. Machen Sie sich in Ihrem Tun nicht von anderen abhängig, sondern entscheiden Sie, was Sie für richtig halten. Übernehmen Sie Verantwortung für sich selbst. Das heißt auch: Respektieren Sie Ihre (Leistungs-)Grenzen und beanspruchen Sie sich nicht so sehr, dass Sie dauerhaft Raubbau an sich betreiben.

### 5. Netzwerkorientierung

Pflegen Sie Beziehungen. Trauen Sie sich, andere um Hilfe zu bitten und Hilfe anzunehmen.

### 6. Lösungsorientierung

Verharren Sie nicht in Problemen. Sagen Sie sich, dass Probleme grundsätzlich gelöst werden können, und blicken Sie nach vorn. Gehen Sie die Dinge an, werden Sie aktiv. Richten Sie Ihren Fokus auf diejenigen Aufgaben, die Sie weiterbringen. Und: Entscheiden Sie, was Ihnen wichtig ist.

### 7. Zukunftsorientierung

Planen Sie Ihr Leben und sorgen Sie für die Realisierung Ihrer Ziele.

## Zusätzliche Resilienzschlüssel – „useful to have“

### 8. Ungewissheitstoleranz

Lassen Sie die Dinge auf sich zukommen. Das Unerwartete bringt oft die Inspiration zu neuen Lösungsmöglichkeiten.

### 9. Veränderungsbereitschaft

Seien Sie offen für Neues und ergreifen Sie Gelegenheiten, etwas anders zu machen als bisher.

### 10. Achtsamkeit

Achten Sie auf schwache Signale, die Ihr Körper und Ihre Umwelt Ihnen geben.



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Quelle: Jutta Heller

die Überzahl stressender Faktoren versagen oder wenn ein einschneidendes Ereignis wie die Insolvenz eines Großkunden das Arbeitsgefüge erschüttert. Oft bricht sich das Krisenerlebnis in körperlichen Beschwerden Bahn.

Ein Beispiel aus einem Resilienz-Coaching: Ein Geschäftsführer hatte sich über Monate hinweg bei einer Firmenübernahme stark gefordert. Zu Hause lag er im Clinch mit einem pubertierenden Sohn, und dann wurde überraschend seine Mutter zum Pflegefall und eine Unterbringung in einer Pflegeeinrichtung musste organisiert werden. Sein Körper reagierte schneller als sein Bewusstsein: nämlich mit einer plötzlichen schweren Virusinfektion, die ihn sogar für eine Woche ins Krankenhaus brachte. Seine Erkenntnis formulierte er im Coaching so: „Ich brauchte eine Auszeit, und im Krankenhaus – ohne Telefon, ohne Internet – habe ich sie bekommen. Da war mein Körper schlauer als ich.“

### Resilienz hilft beim Navigieren durchs Ungewisse

Zum Dritten befähigt Resilienz Führungskräfte, in einer Umwelt voller Ungewissheit Informationen sinnvoll zu verarbeiten und Entscheidungen zu treffen, ohne deren Auswirkungen genau voraussehen zu können. Dazu gehört auch, sich aus Krisen herauszuarbeiten, ohne dabei zu wissen, wo man genau landet – und aus der Krise und den Veränderungen zu lernen und daran zu wachsen. Gelingen tut dies durch den Rückgriff auf die eigenen Stärken und Werte. Wer weiß, was er kann und was ihn leitet, kann richtige Entscheidungen auch treffen, ohne alle Faktoren zu kennen.

Übrigens hilft es, sich klarzumachen: Es gibt einen Unterschied zwischen Ungewissheit und Unsicherheit. *Unsicherheit* impliziert, dass eine Sicherheit möglich ist; sei es durch zusätzliche Informationssuche oder Steuerung einzelner Komponenten. Unsere Umwelt ist jedoch durch *Ungewissheit* geprägt, das heißt: Auch mit mehr Zeit und mehr Ressourceneinsatz kann keine absolute Kenntnis der Umstände erreicht werden. Resilienz hilft, dies auszuhalten und handlungsfähig zu bleiben.

Das Konzept „Resilienz“ beinhaltet verschiedene Faktoren oder Schlüssel, die alle dazu beitragen, die innere Widerstandskraft zu fördern und aufrecht zu erhalten. In der Literatur zu Resilienz kristallisieren sich sieben bis zehn Schlüssel heraus (siehe Tutorial links), die durch Training und Reflexion beeinflussbar sind. Drei davon sind von besonders großer Bedeutung:

**Resilienz trainieren: Drei Ansatzpunkte sind zentral**

#### Resilienzschlüssel Akzeptanz.

Manche Gegebenheiten und Veränderungen können Menschen leicht akzeptieren, wie sie sind, andere hingegen nicht. Sobald sie selbst stark davon betroffen sind, hadern die meisten mit unliebsamen Ereignissen. Das kann z.B. die Ernennung eines neuen Chefs sein, zu dem man kein gutes Verhältnis hat, oder die plötzliche Kündigung eines wichtigen Mitarbeiters. Solche *äußeren Umstände* sind die eine Seite, für die der Resilienzschlüssel der Akzeptanz wichtig ist. Nicht akzeptieren, sondern kämpfen macht nur dann Sinn, wenn es noch Veränderungschancen gibt und die Situation noch umgestaltet werden kann.

Resilienz hilft, in einer Umwelt voller Ungewissheit Entscheidungen zu treffen, ohne deren Auswirkungen genau voraussehen zu können.



## In Balance

Trainingskonzepte von **managerSeminare**

Bieten Sie Life Balance als Inhouse-Maßnahme fürs Business an. Hierzu erhalten Sie ein vollständiges, erprobtes Konzept sowie alle erforderlichen Materialien für ein zweitägiges Mitarbeitertraining, einen eintägigen Vorbereitungs-Workshop für Führungskräfte, ein individuelles Coaching von 1-3 Stunden pro Teilnehmer bzw. alternativ ein Follow up. Die Maßnahmen werden zusätzlich durch Vorträge begleitet sowie entsprechende Arbeitsmaterialien, Lernvideos mit Yoga-Übungen, Pressvorlagen, Texte für Fantasierelden, Flipchart-Anregungen, Übungs- und Arbeitsblätter, Handouts.

- individueller Energie-Check-up
- Selbstmanagementstrategien zur Burnout-Prophylaxe
- gesundes Führungsverhalten etablieren

**FIX UND FERTIG  
VORBEREITET, BELIEBIG  
OFT ANWENDBAR**

**Jetzt Trainingskonzept bestellen:**  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-11575](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-11575)

Renate Freisler, Katrin Greßer  
**In Balance**  
 2016, DVD-ROM mit Trainer-Einzellizenzen  
**Preis: 248,00 EUR**  
**Preis für managerSeminare-**  
**Abonnenten: 198,00 EUR**



Die Autorin: **Jutta Heller** ist Autorin, Coach und Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz. Über ihre Akademie in Stein bei Nürnberg bildet sie Resilienzberater aus. Kontakt: [info@juttaheller.de](mailto:info@juttaheller.de)

Es ist lohnenswert, sich bei Schwierigkeiten zu fragen: Bin wirklich ich Schuld daran? Gibt es nicht andere Faktoren, die die Situation verursacht haben könnten?

Wenn jedoch nichts mehr geht, braucht es ein Akzeptieren der Veränderung, eine Entscheidung für eine persönliche Umorientierung und ein Loslassen des vorher verfolgten Ziels.

Aber auch für die eigenen *inneren Ressourcen* braucht es Akzeptanz: Wie viele Führungskräfte treffen Fehlentscheidungen, weil sie die Grenzen eigener Fähigkeiten und persönliche Schwächen nicht akzeptieren? Und wie oft strapazieren Manager die eigene Gesundheit über die Grenzen des Belastbaren hinaus, weil sie die eigenen inneren Bedürfnisse nicht akzeptieren können?

### Die Salutogenese hilft beim Entwickeln von Akzeptanz

Akzeptanz gelingt immer dann, wenn die Rahmenbedingungen der von Aaron Antonovsky stammenden Salutogenese-Theorie erfüllt sind. Der israelisch-amerikanische Soziologe ging in Bezug auf Gesundheit nicht der klassischen Frage nach, was einen Menschen krank macht, sondern er fragte umgekehrt: Was hält einen Menschen gesund? Wichtig, um gesund zu bleiben, ist nach Antonovskys Theorie ein Gefühl der Kohärenz. Übertragen auf die Frage „Was führt einen Menschen zu einer Haltung der Akzeptanz?“ bedeutet das: Ein Kohärenzgefühl entsteht, wenn eine notwendige Handlung oder Änderung als verstehbar, handhabbar und sinnvoll wahrgenommen wird. Wichtig ist das Vertrauen darauf, dass die äußere Umgebung erklärbar ist, dass Ressourcen verfügbar sind, mit denen die

Anforderungen bewältigt werden können, und dass es sich lohnt, diese Anforderungen zu bewältigen. Ist das der Fall, entwickelt sich Akzeptanz.

Wie Kohärenzempfinden erst fehlen, sich dann aber entwickeln kann, zeigt das Beispiel eines Ingenieurs und Teamleiters in einem Unternehmen für Großanlagen. Er hatte drei Jahre lang an einem Projekt gearbeitet, das von Anfang an viele Rückschläge erlebte. Als das Projekt kurz davor war, in die Realisation zu gehen, entschloss sich der Kunde, es einzustellen. Aufgrund einer politischen Entscheidung war nicht davon auszugehen, dass sich die hohen Investitionen der Planungsphase beim Bau der Großanlage auszahlen würden. Der Ingenieur hatte das Gefühl, dass ihm der Boden unter den Füßen weggezogen wurde: Nicht nur die anstrengende Arbeit der vergangenen Jahre schien umsonst, auch sein weiterer Verbleib im Unternehmen war jetzt unklar.

In dieser sehr schwierigen Situation fragte sich der Ingenieur: Ist die Veränderung in meinem Arbeitsumfeld und meine eigene Reaktion darauf für mich verstehbar, handhabbar und sinnvoll? Bei den Punkten, bei denen er zweifelte, machte er sich klar, was er brauchte, um Kohärenz zu erreichen: Welche Ressourcen, welche Maßnahmen, welche Einstellungsänderungen brauche ich? Auch wenn sich seine Stresssituation nicht über Nacht in Luft auflöste – er kam einen guten Schritt weiter auf dem Weg hin zur Akzeptanz der Situation.

### Resilienzschlüssel Optimismus.

Ein zweiter wichtiger Schlüssel für mehr Resilienz ist realistischer Optimismus. Eine optimistische Führungskraft verortet die Ursache für Schwierigkeiten eher in den Umständen, statt an den eigenen Fähigkeiten zu zweifeln, und nimmt Probleme als zeitweilig und vorübergehend wahr, statt von einer dauerhaften Pechsträhne auszugehen. Diese externe, variable Ursachenzuschreibung ist typisch für Optimisten. Sie ist tief in der Persönlichkeit verankert und dadurch nur schwer zu ändern; dennoch lohnt es sich, bei Schwierigkeiten die Frage zu stellen: Bin wirklich ich schuld daran? Tritt diese Schwierigkeit wirklich immer auf? Oder gibt es nicht doch andere Faktoren, die die Situation verursacht haben könnten und die sich auch wieder verändern können?

## Optimismus lenkt den Blick auf Chancen

Eine optimistische Grundhaltung unterstützt dabei, positive Ergebnisse zu erwarten. Und das wiederum lenkt den Blick oft auf Möglichkeiten, die sich erst durch die Offenheit für Neues zeigen. Das vom Psychologen Martin Seligman entwickelte und in den USA weit verbreitete Penn Resilience Program – ein Programm zum Training der Resilienz – beinhaltet als ein großes Ziel die Steigerung einer solchen optimistischen Grundhaltung. Tragende Säule einer optimistischen Haltung sind positive Emotionen. Mit ihrer durch Studien belegten Broaden-and-build-Theorie zeigt die Emotionsforscherin Barbara Fredrickson: Das bewusste Erleben positiver Emotionen löst eine Aufwärtsspirale der Veränderung der Lebenseinstellung zum Positiven aus.

Eine ganz einfache, aber sehr effektive Selbstcoaching-Übung für Optimismus und positive Emotionen ist ein „Tagebuch der Freude“: In das Buch werden abends drei positive Erlebnisse des Tages eingetragen, zudem wird der eigene Beitrag dazu notiert. Nach einigen Wochen führt das ganz von selbst dazu, dass die guten Erlebnisse stärker in den Vordergrund der eigenen Wahrnehmung rücken.

### **Resilienzschlüssel Lösungsorientierung.**

Auch wenn das Wort „Problem“ ein wenig aus der Mode gekommen ist und zurzeit alle lieber von „Herausforderungen“ sprechen: Der Wunsch nach einer guten Problemlösung bleibt aktuell. Im Wort „Problem-Lösung“ sind die Vergangenheit (Problem) und die Zukunft (Lösung) noch gleichermaßen vertreten. Lösungsorientierung dagegen fokussiert primär auf den zukünftigen Teil

Ein Tagebuch der Freude fördert positive Emotionen und Optimismus.

und geht von der Prämisse aus, dass eine Lösung immer und für jede Situation prinzipiell möglich ist. Der Resilienzschlüssel Lösungsorientierung verhilft zu mehr Klarheit und Stärke, denn Lösungsorientierung richtet den Fokus des Handelns auf das, was guttut und weiterbringt.

Die „einzig richtige und beste“ Lösung gibt es jedoch meistens nicht, schon gar nicht in der VUKA-Welt. Deswegen ist es zielführend, Leitlinien des Handelns parat

zu haben, die auch bei Ungewissheit eine gute Entscheidung ermöglichen. Solche persönlichen Leitlinien sind die individuellen Werte. Die Führungskraft braucht zweierlei, um in jeder Situation gute Entscheidungen treffen zu können: zum einen einen klaren Kompass von außen. Das ist die Unternehmensstrategie, die die Unternehmensziele vorgibt. Zum anderen braucht es einen Kompass von innen: nämlich das Wissen um die eigenen Werte, die schwierige Entscheidungen anleiten.

### Eine Wertetabelle hilft bei schwierigen Entscheidungen

In einer sogenannten Wertetabelle kann sich jeder über die Priorität seiner eigenen Werte klar werden. Bei dieser Übung werden zuerst die eigenen zehn wichtigsten Werte gesammelt. Im nächsten Schritt wird die persönliche Wichtigkeit jedes einzelnen Werts im Vergleich mit den neun anderen bewertet, sodass am Ende eine klare Werteprioritäten-Liste steht. Gerade bei sehr analytisch denkenden Menschen ergeben sich oft überraschende Ergebnisse.

Eine Führungskraft, die in einem hoch bürokratisch und hierarchisch strukturierten Unternehmen arbeitet, nannte beispielsweise intuitiv Struktur und Ordnung in Arbeit und Denken als extrem wichtigen Wert in ihrer Arbeit. In der kognitiv erarbeiteten Wertetabelle fand sie als ähnlich wichtigen Wert jedoch auch die Kooperation. Nach einer ersten Überraschungsreaktion fielen ihr verschiedene Situationen ein, in denen sie durch Kooperation mit ihren Teammitgliedern und Kollegen ihre Ziele besser erreicht hatte. Ausgehend von dieser Erkenntnis erarbeitete sie sich als Ziel, bewusst nach Kooperationsmöglichkeiten im Arbeitsalltag zu suchen und diesen Wert stärker in ihr Handeln zu integrieren.

Durch den Rückgriff auf eigene Werte, durch eine optimistische Grundhaltung, durch die Akzeptanz von Gegebenheiten, die sich nicht mehr ändern lassen, fallen gute Entscheidungen leichter. Führungskräfte sind täglich größten Anforderungen ausgesetzt und laufen deswegen leicht Gefahr, sich psychisch und körperlich in Grenzsituationen zu bringen. Durch Training und genaues Hinschauen können sie für sich sorgen, sodass der Arbeitsalltag eine erfüllende Aufgabe bleibt, statt zur Belastung zu werden. Das spiegelt sich auch im Privatleben wieder – denn Resilienz hält rundum gesund.

*Jutta Heller*



## Lesetipps

### ► Günther Mohr: Resilienz-Coaching für Menschen und Systeme.

EHP, Gevelsberg 2017, 25,99 Euro.

Das Buch stellt Resilienz aus systemischer Perspektive dar. Theoretische Erklärungen zu Hintergründen und Zusammenhängen psychologischer Muster und Konzepte werden ergänzt durch zahlreiche Übungen für die Resilienz von Individuum und Organisation.

### ► Jutta Heller: Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte.

Orell Füssli, Zürich 2015, 18,95 Euro.

Leicht verständlich werden sieben zentrale Resilienzschlüssel dargestellt und anhand von Beispielen aus Führungsalltag, Literatur und Film vertieft. Zahlreiche Handlungsanleitungen machen dieses Buch zu einem praktischen Ratgeber.

### ► managerSeminare-Dossier: Resilienz

[www.managerseminare.de/Dossiers/227970](http://www.managerseminare.de/Dossiers/227970)

In sechs Artikeln gehen verschiedene Autoren der Resilienz auf die Spur: Was macht eine Führungskraft stark wie Bambus? Wie haben Betroffene persönliche Schicksalsschläge verkraftet? Und mit dem Blick weg vom Einzelnen hin zum Unternehmen: Wie lässt sich die organisationale Resilienz fördern?

## Linktipps

### ► ores.online

Die Homepage bündelt Informationen zu einem Verband, den Jutta Heller 2017 gegründet hat, um das Thema Resilienz in Organisationen voranzutreiben. Der Verband für Organisationale Resilienz e.V.i.G. will Organisationen unterstützen, eine Kulturveränderung zu vollziehen, die den Herausforderungen der VUKA-Welt gerecht wird.

### ► www.resilire.de

Homepage von Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft, die sich in einem Verbundprojekt der Förderung von Resilienz widmen. Mit dem Ziel, einen Beitrag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu leisten, wurden Fragebögen zur Erhebung der Resilienz von Einzelnen, Teams und Organisationen entwickelt sowie hierauf aufsetzende Online-/Präsenz-Resilienztrainings konzipiert. Die Website informiert über Instrumente und Vorgehen.