



REFLECT Whitepaper

RESILIENZ

Stellen Sie sich vor, Sie als Führungskraft wären in Krisenzeiten psychisch widerstandsfähig, lösungsorientiert und optimistisch ...



Agenda

ABSTRACT	4
WIE DEFINIERT SICH RESILIENZ?	5
„Resilienz schlummert in uns allen“	5
WANN IST EIN MENSCH RESILIENT?.....	8
Die sieben Resilienzfaktoren	8
Emotionssteuerung.....	9
Impulskontrolle.....	9
Kausalanalyse.....	9
Selbstwirksamkeit	10
Realistischer Optimismus.....	10
Empathie.....	10
Zielorientierung	11
WIE KÖNNEN MENSCHEN RESILIENT(ER) WERDEN?	12
In sieben Schritte zu mehr Resilienz	12
1. Selbstbewusstsein.....	12
2. Kontaktfreude	12
3. Gefühlsstabilität.....	13
4. Optimismus.....	13
5. Handlungskontrolle.....	13
6. Realismus	13
7. Analysestärke.....	14
Wie werde ich resilient(er) - eine kurze Anleitung	14
BODYSCAN	17
WORAN KANN MAN EINE RESILIENTE FÜHRUNGSKRAFT ERKENNEN?	20
Mitarbeitenden-Resilienz: Warum auch die Führungskräfte mit am Zug sind	20
Und was macht eine resiliente Führungskraft aus?	21
WORAN ERKENNT MAN EINE RESILIENTE ORGANISATION?	24
Welche Verbindungen gibt es zwischen individueller Resilienz und organisationaler Resilienz?	24
Resiliente Organisationen	25
SCHLUSSWORT	27

UNSERE LEISTUNGEN.....	28
.....	29
Wir teilen unser Wissen gern	29
JETZT KOSTENLOS ZUM NEWSLETTER ANMELDEN UND NICHTS MEHR VERPASSEN.....	29
HIER GEHT'S ZUM DOWNLOADBEREICH.	29
Quellen.....	30

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co.

Es ist nicht weiter verwunderlich, dass in einer Zeit größter Herausforderungen, beruflicher und privater Natur, das Bedürfnis nach **Bewältigungsmöglichkeiten** derselben immer grösser wird. Ich wage mal die Hypothese, dass es vermutlich einen nahezu linearen Zusammenhang geben dürfte.

Die rasante Entwicklung von Technologie (Digitalisierung: Künstliche Intelligenz, Robotisierung, Automatisierung), politischen Veränderungen (Geopolitik, Extremismus), gesellschaftlicher Wandel (Generationenthematik, Angst vor Abstieg, Rentenpolitik), und das alles vor der gewaltigen Herausforderung in Sachen Klimawandel und Biodiversität, erfordert von uns Menschen ein hohes Maß an **Anpassungsfähigkeit** und **Bewältigungskompetenz**.

Stellen Sie sich vor, wie großartig es wäre, wenn Sie diesen Anforderungen mit einer gewissen **Leichtigkeit** und **Selbstvertrauen** begegnen könnten. Das Gleiche gilt für Organisationen. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden müssen ebenfalls **widerstandsfähig** und **flexibel** sein.

In unserem aktuellen Whitepaper geht es um die Stärkung der eigenen Widerstandskraft, sowohl auf individueller wie auch auf organisatorischer Ebene. Wir betrachten die Bedeutung von **Resilienz** und beleuchten, woran man resiliente Menschen, Führungskräfte und Unternehmen erkennen kann.

REFLECT unterstützt Sie dabei, Ihr Unternehmen resilient zu machen. Gemeinsam entwickeln wir einen maßgeschneiderten Transformationsprozess, der Ihre Organisation ganzheitlich – und nicht nur punktuell – stärkt. Unser Ziel ist, unsere Kunden auf dem Weg in eine nachhaltig Gesunde Organisation zu begleiten und sie damit als Vorreiter in der Arbeitswelt 4.0 zu positionieren.

Spannende Einblicke und wertvolle Anregungen wünscht Ihnen,

Wie definiert sich Resilienz?

Als Resilienz bezeichnet man die Fähigkeit, mit Belastungen und Krisen wirkungsvoll umzugehen sowie das Vorhandensein einer inneren Widerstandskraft, um das Beste aus kritischen Lebensphasen zu machen. Menschen mit hoher Resilienz sind in der Lage, sich zunächst von einer herausfordernden Situation zu lösen, indem sie einen Schritt zurücktreten und sie mit etwas Abstand analysieren. Dadurch können sie die Situation positiv für sich nutzen und davon profitieren. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zurückgreifen – wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbstakzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor. Man kann sagen, wer resilient ist, kann situationselastisch reagieren (KOFA, 2019).

„Resilienz schlummert in uns allen“

Interview mit Resilienzforscher Raffael Kalisch:

Raffael Kalisch, ein Experte auf dem Gebiet der Resilienzforschung, untersucht die Bedeutung psychischer Widerstandskraft und erforscht, was uns widerstandsfähig gegenüber stressigen Lebensereignissen macht.

Herr Kalisch, was ist das: Resilienz?

Resilienz bedeutet einfach: Obwohl ich schweren Belastungen ausgesetzt war, bleibe ich gesund. Es handelt sich also um die Aufrechterhaltung oder rasche Wiederherstellung der psychischen Gesundheit während oder nach schwierigen Lebensereignissen oder schwierigen Lebensumständen – Trennungssituationen, Stress bei der Arbeit, was auch immer. (Also ist Resilienz: Anpassungsfähigkeit)

Ist diese Resilienz in allen Arten von Stresssituationen gleich? Sprich: Ist man auf Beziehungsstress genauso resilient wie auf Arbeitsstress?

Wir kennen aus früheren Forschungen zu verschiedenen Spielarten von Krisen ein Set von Resilienzfaktoren, die sich günstig auswirken.

(Eigentlich entsteht Resilienz durch Erfahrungen, die in den unten genannten Faktoren durch positive Erfahrung erworben wird. Wie man auf einen Stressor reagiert, hängt von der Vulnerabilität ab!)

Was sind das für Faktoren?

Erstens eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, also das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit auch unter extremen Belastungen. Zweitens: Optimismus. Drittens: die soziale Unterstützung durch Familie und Freund*innen, die ich wahrnehme. Und für uns ganz wichtig ist der positive Bewertungsstil, kurz PAS genannt, Positive Appraisal Style. Das ist generell die Art und Weise, wie ich negative Ereignisse betrachte.

Darauf gehen wir später detaillierter ein. Aber zunächst: Komme ich mit einem individuellen Resilienzlevel auf die Welt?

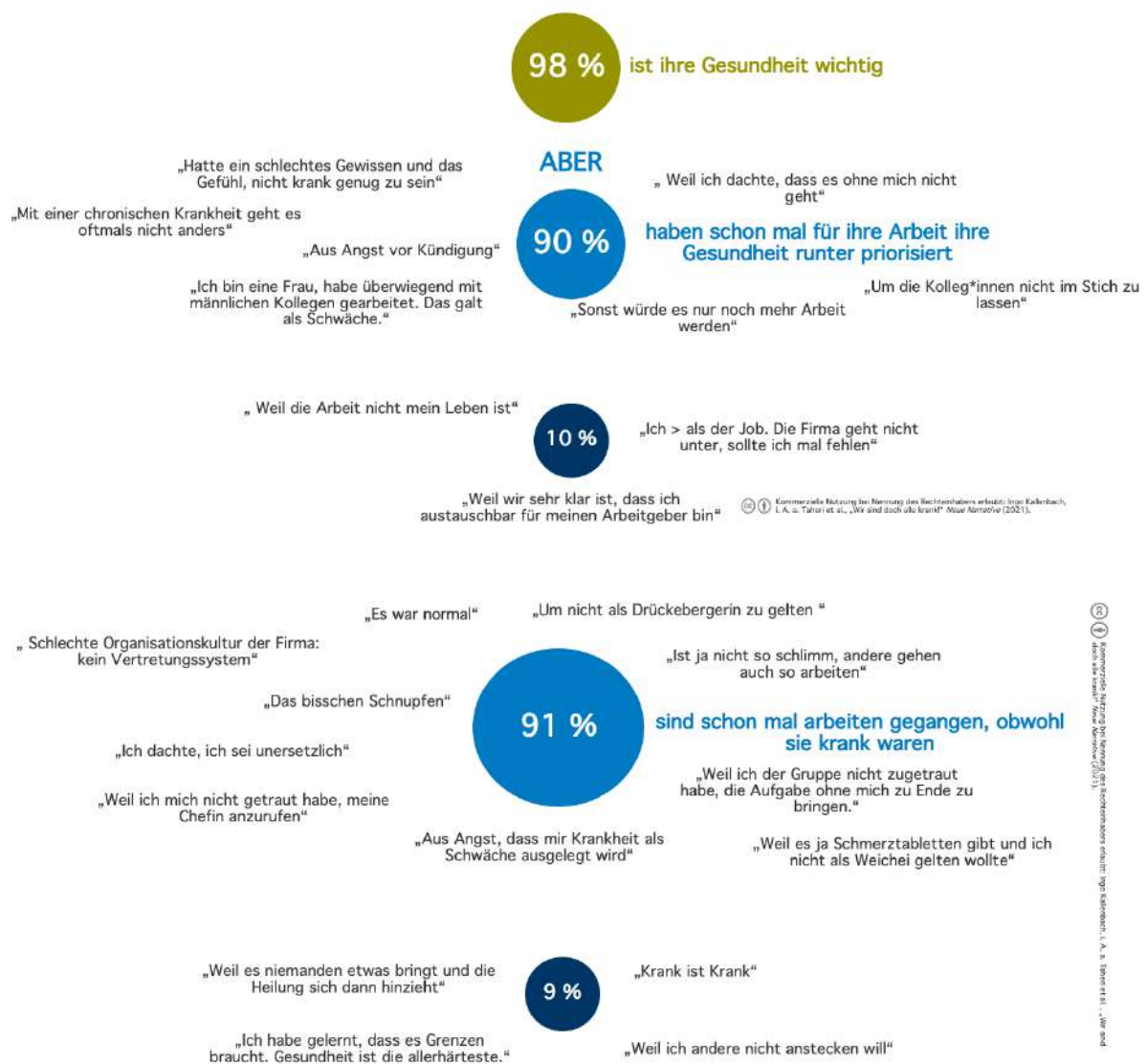
Nein. Nach allen vorliegenden Erkenntnissen handelt es sich nicht um ein Phänomen, das von einem bestimmten Wesensmerkmal determiniert wird. Es wird auch nicht von Genen diktiert oder einem Strukturmerkmal des Gehirns. Es ist kein in Stein gemeißeltes Persönlichkeitsmerkmal. Im Gegenteil: Resilienz ist im Fluss und kann sich wandeln. Durch Erfahrungen, durch Inspiration, durch eigenes Ausprobieren.

Aber manche Leute fallen schon bei einem leichten Gegenwind um, während andere in der Krise eine Schippe drauflegen. Wie kommt das?

Es gibt Menschen mit so vielen starken Risikofaktoren, dass sie es schwerer haben. Wir kennen zum Beispiel Menschen mit dem Persönlichkeitsmerkmal des Neurotizismus – also einer emotionalen Instabilität beziehungsweise schlechter Emotionsregulation. Menschen, die das stark ausgeprägt haben, sind schon anfällig für geringere Resilienz. Umgekehrt kann man sagen: Wer in seinem Elternhaus gute Vorbilder hatte und so von klein auf gelernt hat, mit Emotionen gut umzugehen, der hat es leichter. Und wer bestimmte genetische Risikofaktoren nicht hat, der auch. Das Schicksal geht schon unterschiedlich mit uns um.

Kann dennoch jeder resilient werden?

Ja, grundsätzlich kann es jeder werden. Zum einen wissen wir aus vielen Studien: Wir Menschen sind prinzipiell eine resiliente Spezies. Denn die normale Antwort auch auf eine schwere Traumatisierung ist, dass die meisten Menschen gesund bleiben, dass sie eben keine posttraumatische Belastungsstörung, Depression oder Angststörung entwickeln. Das spricht schon dafür, dass diese, sagen wir: Resilienzkräfte oder -fähigkeiten sehr vielen Menschen zur Verfügung stehen (Wilhelm, 2020).



Wann ist ein Mensch resilient?

Seelisch robuste Menschen, so unterschiedlich sie auch sein mögen, haben etwas gemein, wie die folgenden Beispiele zeigen: Die Österreicherin Natascha Kampusch überstand jahrelanges Gefangensein in einem Keller mit großer psychischer Stärke und führt heute ein selbstbestimmtes Leben als Buchautorin und Schmuckdesignerin. Samuel Koch verletzte sich in der TV-Sendung „Wetten, dass...?“ so schwer, dass er seither querschnittsgelähmt ist. Dennoch arbeitet er als Schauspieler und ist Ensemblemitglied des Nationaltheaters Mannheim. Die Lebenswege der beiden lassen sich nicht miteinander vergleichen. Aber etwas eint sie: Sie haben sich trotz schwerster Lebenskrisen ihre Handlungskraft bewahrt. Resilienzforscher*innen bezeichnen dies als „Selbstwirksamkeitserwartung“ – als die Überzeugung eines Menschen, dass er sein Leben meistern kann, aus eigener Kraft. Wer über Selbstwirksamkeitserwartung verfügt, sucht in schwierigen Situationen nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen, voller Vertrauen darauf, dass es einen gangbaren Weg gibt. Solche Menschen erleben Krisen so schmerzhaft wie andere, doch der Schmerz lähmt sie nicht (Jakob, 2018).

Die sieben Resilienzfaktoren

Die US-Forschenden Karen Reivich und Andrew Shatté von der University of Pennsylvania haben in ihrem Buch „The Resilience Factor“ zum ersten Mal sieben entscheidende Faktoren beschrieben, die einen hoch resilienten Menschen charakterisieren. Auch wenn die Bezeichnungen dieser Faktoren nicht immer identisch sind, lassen sie sich in den meisten wissenschaftlichen Publikationen wiederfinden. Die sieben Elemente, die Menschen hoher Resilienz auszeichnen, sind:

1. Emotionssteuerung
2. Impulskontrolle
3. Kausalanalyse
4. Selbstwirksamkeit

5. Empathie
6. Realistischer Optimismus
7. Zielorientierung

Emotionssteuerung

Emotionssteuerung beschreibt die Fähigkeit, unter Druck ruhig zu bleiben. Resiliente Menschen nehmen ihre Gefühle bewusster wahr als andere, erkennen diese und können sie durch unterschiedliche Verhaltensweisen und Techniken steuern. Meist geschieht das unbewusst. Das gelingt ihnen auch, wenn sie sehr große persönliche Herausforderungen zu bewältigen haben oder schwere Rückschläge erleben. Ihre Leistungsfähigkeit wird entsprechend nur wenig durch ihre Emotionen beeinträchtigt.

Impulskontrolle

Menschen mit hoher Impulskontrolle haben eine klare Strategie, um Ziele zu erreichen, planen im Voraus, folgen nicht sofort neuen Impulsen und geben in der Regel seltener auf, wenn etwas nicht gut läuft. Sie bringen Dinge zu Ende und erleben darüber eine große Zufriedenheit. Sie sind demnach vor allem diszipliniert. Bei der Arbeit können sich Personen mit hoher Impulskontrolle über einen längeren Zeitraum auf eine Aufgabe konzentrieren und lassen sich nicht leicht ablenken, etwa von eingehenden E-Mails.

Kausalanalyse

Kausalanalyse bezeichnet die Bereitschaft, ein Problem zeitlich und inhaltlich gründlich und zutreffend zu analysieren. Sie hilft Menschen dabei, einen begangenen Fehler nicht zu wiederholen und verhindert, dass sie zu früh aufgeben. Gründe für Erfolge und Misserfolge werden bei der Kausalanalyse zutreffend eingeschätzt. Das schont ihre Ressourcen. Wenig resiliente Menschen betreiben dagegen keine ausgeprägte Ursachenforschung. Für Misserfolge und Rückschläge geben sie sich selbst die Schuld und Erfolge führen sie nur auf glückliche Umstände oder Zufälle zurück.

Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung, dass wir durch unser eigenes Handeln Dinge verändern können. Menschen, die ein starkes Gefühl der Selbstwirksamkeit besitzen, sind überzeugt, dass sie gezielt Einfluss auf den Verlauf der Dinge nehmen können. Entsprechend aktiv engagieren sie sich, um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Sie bevorzugen Aufgaben, die sie herausfordern, auch wenn dies erst einmal mit einer erhöhten Anspannung verbunden ist.

Realistischer Optimismus

Realistischer Optimismus drückt die Gewissheit aus, dass sich die Dinge zum Besseren wenden können und auch werden. Er beschreibt außerdem die Fähigkeit, auch in sehr schwierigen Situationen eine Sinnhaftigkeit und etwas Positives zu sehen und zu entdecken: Das Glas ist in der Regel halb voll und nicht halb leer. Realistisch optimistische Menschen zeigen entsprechend viel Nachsicht mit ihren Mitmenschen. Wirklich resiliente Menschen schätzen aber gleichzeitig die Realität zutreffend ein, sind also nicht übertrieben optimistisch. Denn unrealistischer Optimismus führt dazu, dass Risiken und Erfolgsaussichten falsch eingeschätzt werden und somit zu falschen Entscheidungen führen.

Empathie

Empathie bezeichnet die Fertigkeit, sich anhand beobachteten Verhaltens in die psychische und emotionale Situation einer anderen Person hineinzusetzen. Empathische Menschen können nachfühlen, was andere Menschen empfinden. Vielen fällt dies leichter, wenn sie schon einmal eine vergleichbare Situation wie ihr Gegenüber erlebt haben. Empathie hilft uns, mehr Verständnis für unser Gegenüber aufzubringen und ist zum Beispiel für Menschen, die häufig im Kundenkontakt stehen, äußerst hilfreich und eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Emotionssteuerung.

Zielorientierung

Dieser Resilienzfaktor wird von Reivich und Shatté als „Reaching-Out“ bezeichnet und ist mit „Zielorientierung“ nur unzureichend übersetzt. Im Deutschen gibt es keinen Begriff, der diesen Resilienzfaktor besser beschreibt. Zielorientierung ist ein Maß dafür, wie gerne sich ein Mensch neue Ziele setzt und die Ziele anschließend verfolgt und umsetzt. Menschen mit hohen Werten beim Faktor Zielorientierung sind überzeugt, dass sie einen guten Job machen, sind neugierig und haben ein klares Bild von dem, was sie erreichen möchten. Um die Ziele zu erreichen, gehen sie die notwendigen Schritte selbstbewusst, gelassen und konsequent an. Entscheidend ist, dass sie sich die Ziele selbst stecken. Das unterscheidet sie von getriebenen Menschen. Wer meint, die Ziele sind vorgegeben, wird Erfolge weniger genießen können und sich eher kopflös von einer Herausforderung in die nächste stürzen. Getriebene Menschen erkranken häufiger an einer Erschöpfungsdepression – dem Burnout (Mourlane, 2020).

Wie können Menschen resilient(er) werden?

Die zentrale Voraussetzung zu mehr Resilienz ist ein Bewusstseinswandel, der individuelle und kollektive Denk-, Sicht- und Verhaltensweisen transformieren kann. Für jedes einzelne Individuum stellt sich damit auch die höchst persönliche Frage: Wie kann ich – insbesondere in Krisenzeiten – dazu beitragen, die eigene und die allgemeine Lebensqualität zu erhöhen und die Zukunft positiver zu gestalten? Ein wichtiger Faktor für die Entwicklung einer höheren sozialen Rationalität und einer neuen Wir-Komplexität ist dabei auch die Anerkennung von Emotionalität (Zukunftsinstitut, 2021).

In sieben Schritte zu mehr Resilienz

Es gibt sieben Eigenschaften, die auf eine hohe Fähigkeit zur Bewältigung von Stress und Krisen hinweisen. Zusammen bilden sie die sogenannten 7 Säulen der Resilienz oder „Resilienzfaktoren“. Verstehen können Sie diese auch als eine Art Test: Je mehr Sie diese Eigenschaften bei sich erkennen, desto resilienter sind Sie wahrscheinlich.

1. Selbstbewusstsein

Resiliente Menschen glauben an sich. Statt in die Opferrolle zu schlüpfen, werden sie lieber aktiv. Eine Eigenschaft, die in unserem Leben und immer komplexeren Wirtschaftsalltag zunehmend wichtiger wird. Dank ihres ausgeprägten Selbstvertrauens gewinnen diese Personen oft noch das Vertrauen (und die Bewunderung) anderer.

2. Kontaktfreude

Schwierigkeiten lösen resiliente Menschen gemeinsam mit anderen Menschen. Dazu suchen sie sich aktiv Partner*innen, die einführend sind, ihnen Mut machen und an ihre Stärken erinnern. Weil es ihnen gelingt, das Verhalten anderer richtig zu deuten, bauen sie oft gute und langanhaltende Beziehungen auf.

3. Gefühlsstabilität

Resiliente Menschen besitzen die ausgeprägte Fertigkeit, ihre Emotionen und ihre Aufmerksamkeit zu analysieren. Sie steuern die eigene Gefühlswelt derart, dass sie hohe Belastungen nicht als Stress, sondern als Herausforderung empfinden. So können sie kurz darauf wieder voll agieren.

4. Optimismus

Für den Neurowissenschaftler und Mitbegründer des Deutschen Resilienz-Zentrums in Mainz, Raffael Kalisch, zählt Optimismus zu einer DER tragenden Säulen der Resilienz. Resiliente Menschen verallgemeinern bei einer Niederlage nichts, Motto: „Ich schaffe es nie“, sondern sagen sich: „Diesmal hatte ich keinen Erfolg, nächstes Mal schon.“ Widerstandsfähige Menschen akzeptieren die Situation wie sie ist, beschönigen nichts, blicken aber weiterhin zuversichtlich in die Zukunft. So wird die Krise nicht zu einer schwerwiegenden Angelegenheit, sondern bleibt ein zeitlich begrenztes Ereignis, aus dem man sich selbst erfolgreich befreien kann.

5. Handlungskontrolle

Statt impulsiv zu handeln, reagieren resiliente Menschen auf entsprechende Verhaltensanreize kontrolliert und überlegt. Dazu gehört, sofortige Belohnungen zugunsten eines höheren Ziels in der Zukunft aufzuschieben. Im Fachjargon heißt diese Fähigkeit „Gratifikationsverzicht“. Diese Kontrolle ist ebenfalls eine wichtige Komponente der schon erwähnten emotionalen Intelligenz.

6. Realismus

Resilienz bedeutet, langfristig zu denken und für sich realistische Ziele zu entwickeln. So können Sie von temporären Wendepunkten im Leben, wie zum Beispiel dem Tod der Eltern oder einem unfreiwilligen Berufswechsel, nicht aus dem Gleichgewicht geworfen werden. Weil Sie sich schon gedanklich auf ihr Leben „danach“ vorbereiten, meistern sie diese Herausforderungen souveräner und schneller. Aus der Disaster-Forschung (die gibt es wirklich) weiß man heute: Resiliente Menschen sehen das Unheil nicht durch eine rosarote Brille. Vielmehr gehen sie konstruktiv mit ihrem Schmerz, mit der Tragödie um.

7. Analysestärke

Resiliente Menschen sind imstande, eingefahrene Denkpfade zu verlassen. Sie können die Ursachen eines negativen Erlebnisses genau identifizieren und analysieren. Das hilft ihnen, zukunftsorientiert damit umzugehen und so alternative und oft bessere Lösungen zu erkennen (Bohner).

Wie werde ich resilient(er) - eine kurze Anleitung

Die amerikanische Psychologinnenvereinigung hat schon vor einiger Zeit eine Art „Anleitung zum Erlernen von Resilienz“ formuliert, mit der Sie Ihre Resilienz stärken können. Darin finden sich unter anderem Ratschläge, wie...

- Akzeptieren Sie den Wandel als etwas, das zum Leben gehört.
- Betrachten Sie Krisen nicht als unüberwindbare Probleme.
- An sich und die eigenen (realistischen) Ziele und das Können glauben.
- Aktiv Entscheidungen treffen und die Opferrolle verlassen.
- Die Dinge aus einer langfristigen Perspektive betrachten.
- Soziale Beziehungen aufbauen.
- Achtsamkeit
- Denken Sie positiv und gehen Sie nicht zu hart ins Gericht mit sich (Bohner).



CHECKLISTE RESILIENZ

- Beginnen Sie den gegebenen Zustand anzunehmen, dann wird es Ihnen möglich in innere und äußere Bewegung zu kommen. ²
- Werden Sie sich bewusst, was Sie alles schon in Ihrem Leben bewältigt haben. Welche Ressourcen haben Ihnen dabei geholfen? ²
- Helfen Sie sich selbst und anderen, indem Sie Hilfe und Unterstützung anbieten. ²
- Fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das, was nach der Krise auf Sie wartet. Worauf freuen Sie sich jetzt schon? ²
- Arbeiten Sie für sich eine gute Tagesstruktur aus. ²
- Setzen Sie für sich möglichst genaue Tages- und Wochenziele. ¹
- Sortieren Sie Ihre Aufgaben in Absprache mit Kollegen*innen nach Prioritäten. ¹
- Legen Sie Zeiten fest für Arbeit, Pausen, Bewegung und soziale Kontakte. ²
- Essen Sie gesund und trinken Sie ausreichend. ²
- Nehmen Sie Ihre Mahlzeiten ungefähr zur gleichen Zeit ein. ²
- Gönnen Sie sich bewusst Pausen. ²
- Gehen Sie oft an die frische Luft, um Sauerstoff und Vitamin D zu tanken. ¹
- Bauen Sie Bewegung in Ihren Alltag ein. ²
- Treffen Sie sich zu Kaffeepausen, zum Quatschen, zum gemeinsamen Mittagessen oder zum Musik machen. ²
- Beziehen Sie Ihre Freunde*innen in Ihren Alltag ein und zeigen Ihnen z. B. wie Sie aktuell Ihre Wohnung umgestaltet haben. ²
- Bringen Sie sich und andere zum Lachen! ¹

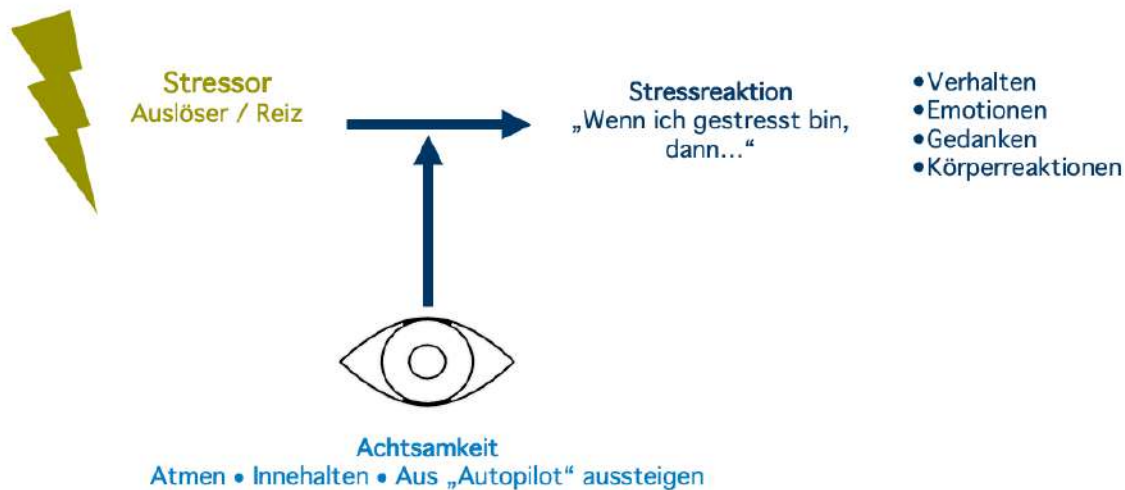


CHECKLISTE RESILIENZ

- Strukturieren Sie auch Ihren Wohnraum / Ihr Büro: An welchen Plätzen arbeiten Sie? Wo finden ausschließlich Essen oder Pausen statt? ²
- Nehmen Sie sich Zeit, spüren Sie achtsam in sich hinein und werden Sie sich bewusst, wie es Ihnen im Moment geht und was Ihnen guttut. ²
- Prüfen Sie für sich: Was gibt Ihnen Kraft? Was schwächt Sie? ²
- Bauen Sie alles, was Ihnen Kraft gibt, aktiv in Ihren Tagesablauf ein und meiden Sie die Krafträuber. ²
- Nutzen Sie Programme zu Atemübungen, Meditation und Sportangeboten. ²
- Begrenzen Sie Ihren Nachrichtenkonsum und meiden Sie diese kurz vor dem Schlafengehen. ²
- Machen Sie Ihr Schlafzimmer zur handyfreien Zone. ²
- Meiden Sie Informationen aus unseriösen und reißerischen Quellen. ²
- Achten Sie auf regelmäßigen, ausreichenden und ungestörten Schlaf. ²
- Suchen Sie sich sinnvolle und abwechslungsreiche Beschäftigungen. ²
- Reaktivieren Sie, was Sie früher einmal gern getan haben: Musik machen, Nähen, Basteln, Zeichnen und Ähnliches. ²
- Pflegen Sie intensiv Ihre sozialen Kontakte und fokussieren Sie sich auf Personen, die Sie verstehen, bestärken, Ihnen guttun. ²
- Planen Sie lustige Themenabende mit Freunden*innen, schauen Sie Komödien im TV oder lesen Sie ein lustiges Buch. ²
- Scheuen Sie sich nicht, bei Bedarf eine Beratung bei Psychologen*innen oder Psychotherapeuten*innen in Anspruch zu nehmen. ²

Bodyscan

Mindfulness-based stress reduction, kurz MBSR (zu deutsch: achtsamkeitsbasierte Stressreduktion), ist ein aus den 70er-Jahren vom Medizinprofessor Jon Kabat-Zinn entwickeltes Programm, mit dem Ziel, Achtsamkeitstechniken zu vermitteln. Die Techniken sollen dabei helfen, mehr Gelassenheit zu empfinden und weniger stark auf Stressauslöser von außen in einer langen (40 Min.) oder kurzen (20 Min.) Pause zu reagieren (Skvorc, 2021).

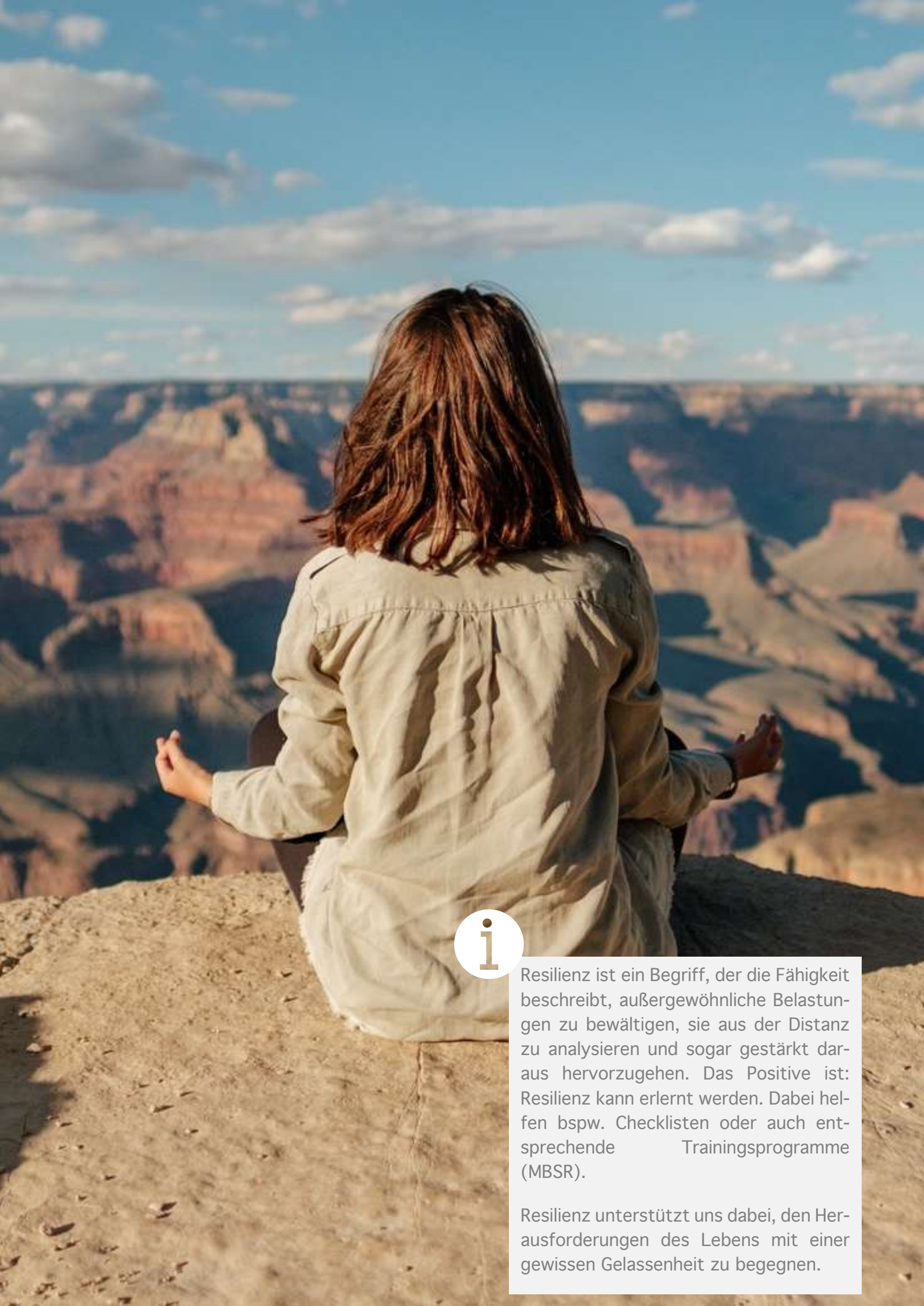


© Konzentrische Nutzung bei Nennung des Buchtitels: ISBN 978-3-7089-1111-1, A. Skvorc
„Wir sind doch alle krank“: MBSR (2021).

Eine Grundübung des MBSR ist der Bodyscan. Dabei handelt es sich um eine Meditation durch den gesamten Körper. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf verschiedene Bereiche des Körpers zu richten und diese bewusst wahrzunehmen. Der Bodyscan kann in einer langen (40 Min.) oder in einer kurzen (20 Min.) Version durchgeführt werden und sollte regelmäßig erfolgen. Die Übungen können sowohl im Liegen als auch im Sitzen durchgeführt werden (Skvorc, 2021).

Tipps zur Übung:

- Sei nachsichtig. Sollten deine Gedanken abschweifen, hole sie wieder zurück und lege deine Aufmerksamkeit und Konzentration wieder auf die jeweilige Körperregion.
- Der Bodyscan ist kein Wettbewerb, der in gut oder schlecht aufgeteilt wird. Am besten machst du einfach die Übung und setzt dir dabei keine Ansprüche oder legst dir spezifische Ziele vor.
- Es ist kein Problem während der Übung einzuschlafen. Dein Körper braucht offenbar den Schlaf (Skvorc, 2021).



Resilienz ist ein Begriff, der die Fähigkeit beschreibt, außergewöhnliche Belastungen zu bewältigen, sie aus der Distanz zu analysieren und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Das Positive ist: Resilienz kann erlernt werden. Dabei helfen bspw. Checklisten oder auch entsprechende Trainingsprogramme (MBSR).

Resilienz unterstützt uns dabei, den Herausforderungen des Lebens mit einer gewissen Gelassenheit zu begegnen.

Woran kann man eine resiliente Führungskraft erkennen?

Mitarbeitenden-Resilienz: Warum auch die Führungskräfte mit am Zug sind

*Resilienz ist ein Stichwort der Stunde. Die Verantwortung liegt aber nicht allein bei den Mitarbeitenden, auch der Führungsstil kann die Resilienz der Angestellten positiv beeinflussen, sagt Pia Geisler. In ihrer Abschlussarbeit an der International School of Management (ISM) hat die Studentin der Wirtschaftspsychologie den Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Mitarbeiter*innen-Resilienz untersucht.*

Es ist kein Geheimnis, dass soziale Faktoren die psychische Widerstandsfähigkeit begünstigen können, obwohl diese letztlich ein subjektives Phänomen ist. Trotzdem wird dies in der Unternehmenspraxis noch wenig berücksichtigt. ISM-Studentin Pia Geisler hat sich in ihrer Masterarbeit mit dem Einfluss von Führungsqualität auf die Mitarbeiter*innen-Resilienz beschäftigt. Dafür hat sie 232 Beschäftigte befragt, wie sie die Führungsqualität ihrer Vorgesetzten und ihre eigene Resilienz einschätzen.

„Es zeigt sich klar, dass ein positiver Zusammenhang zwischen sinnstiftender Führung und Mitarbeiter*innen-Resilienz besteht“, so Geisler. „Je höher die Beschäftigten die sinnstiftende Führungsqualität ihrer Vorgesetzten einstufen, desto höher bewerten sie auch ihre eigenen resilienten Verhaltensweisen wie emotionale Bewältigung, umfassenden Planung, positive Umdeutung und fokussierte Umsetzung.“ Wer sich also in seinem Führungsstil an den sechs sinnstiftenden Verhaltensweisen nach dem KAARMA-Akronym der Psychologen Nico Rose und Michael F. Steger orientiert, kann seine Angestellten auch gut hinsichtlich der Entwicklung von Widerstandsfähigkeit unterstützen.

1. **Klarheit:** Die Führungskraft verdeutlicht ihren Mitarbeitenden regelmäßig die Ziele ihres Tuns und die Ziele der Organisation.
2. **Authentizität:** Die Führungskraft verhält sich authentisch in ihrer Führungsrolle.
3. **Aktualisierung:** Die Führungskraft kennt die Stärken ihrer Mitarbeitenden und gestaltet die Aufgabenbereiche entsprechend.
4. **Respekt:** Die Führungskraft behandelt ihre Mitarbeitenden respektvoll.
5. **Mehrwert:** Die Führungskraft verdeutlicht ihren Mitarbeitenden, wie ihre Arbeit zum Erfolg des Gesamtsystems beiträgt.
6. **Autonomie:** Die Führungskraft überträgt möglichst viel Verantwortung an ihre Mitarbeitenden (idw, 2020).

Und was macht eine resiliente Führungskraft aus?

Resiliente Führungskräfte stellen sich ihren Herausforderungen und akzeptieren, dass die Welt, der Markt oder das Unternehmen als solche nicht stillstehen, sondern sich ständig verändern und weiterentwickeln. Sie blicken der Zukunft optimistisch entgegen, da sie wissen, dass jede Krise endlich und als solche nicht direkt beeinflussbar ist. Dabei sind sie keineswegs blinde Optimisten*innen. Ganz im Gegenteil: Als *Gestaltende* akzeptieren resiliente Führungskräfte das Negative und die damit verbundene Situation, beginnen dann aber die Ereignisse rational zu betrachten und fokussiert und zielorientiert nach Lösungsansätzen zu suchen. Damit können sie auch als klassische *Stehaufmännchen* bezeichnet werden. Die Krise lässt sie nicht erstarren, sondern zielgerichtet und effektiv nach Ansätzen suchen, um möglichst schnell und effektiv wieder handlungsfähig zu werden.

Eine solche seelische Widerstandskraft entwickelt sich meist im privaten Rahmen. Um damit aber auch im Unternehmen erfolgreich zu werden, müssen die Eigenschaften auf den Führungsstil übertragen werden. Eine Führungskraft, die Krisen- und Stresssituationen mit größter Härte versucht zu trotzen, wird daran scheitern und zerbrechen – ähnlich wie ein Werkstoff mit geringer Resilienz, der bei Krafteinwirkung von außen

zerbricht, statt sich zu verformen. Eine resiliente Führungskraft dagegen besitzt emotionale und geistige Flexibilität, um sich so den Herausforderungen zu stellen und die notwendigen Konsequenzen zu tragen (Schubert, 2020).



Alle Mitarbeitenden – und insbesondere Führungskräfte aufgrund ihrer Multiplikatorenfunktion – sind hinsichtlich ihrer Resilienzkompetenz gefordert. Gerade der Führungsstil hat direkten Einfluss auf die Widerstandsfähigkeit bei den Mitarbeitenden.

Eine resiliente Führungskultur schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können und gleichzeitig ihre Belastbarkeit gestärkt wird.



Woran erkennt man eine resiliente Organisation?

Welche Verbindungen gibt es zwischen individueller Resilienz und organisationaler Resilienz?

Eine Übertragung des Resilienz-Konzepts auf Organisationen kann unterschiedlich stattfinden. Einige Forschende sprechen dann von resilienten Organisationen, wenn die Mehrheit ihrer Beschäftigten resilient ist, oder sich resilient verhält.

Viele Forschende verstehen unter organisationaler Resilienz aber mehr als nur eine Summe der Resilienz der Beschäftigten. Resiliente Organisationen ergreifen beispielsweise Vorsichtsmaßnahmen gegen bevorstehende Probleme wie Trainings zur Bewältigung von Notfallsituationen oder Geschäftspläne und Strategien für konjunkturelle Einbrüche. Insofern können auch bestimmte Prozesse oder Strukturen zur Resilienz einer Organisation beitragen. Auch eine Kommunikationsstruktur, ein Netzwerk oder Führung kann die Widerstandsfähigkeit eines ganzen Betriebes erhöhen. Da in einer Organisation zahlreiche Wechselwirkungen existieren, kann die Wirkung von individueller Resilienz der Mitarbeitenden auf die Organisation nicht durch einfaches Addieren oder Multiplizieren dargestellt werden. Eine Analyse sowie die Förderung der Resilienz lässt sich nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation erreichen (ifaa, 2021).

Eine neue Benchmark-Analyse der Management- und Technologieberatung BearingPoint zeigt: Unternehmen und öffentliche Organisationen sind dann bei der Bewältigung von Veränderungen, Krisen und Extremereignissen erfolgreich, wenn sie fünf grundlegende Faktoren aufeinander abstimmen und somit resilient werden.

BearingPoint analysierte über 5.000 Kundenprojekte, erstellte ein Modell basierend auf qualitativen Fragebögen und kalibrierte die Resilienz anhand von fünf Kriterien:

Resiliente Organisationen ...

1. kennen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihrer Kunden*innen.
2. bereiten ihre Mitarbeitenden auf den Wandel vor.
3. machen Datenzentrierung zum Wettbewerbsvorteil.
4. nutzen Technologien, um agiler zu werden.
5. vereinfachen ihre Unternehmenssteuerung, um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen.

Matthias Loebich, Globaler Leiter Markets and Networks bei BearingPoint: "Diese Benchmark-Analyse war eine der umfangreichsten bei BearingPoint. Wir haben dabei über 5.000 Kundenprojekte analysiert und fünf Erfolgsfaktoren von Organisationen des öffentlichen Sektors und der Wirtschaft identifiziert, die sich in einem schwierigen Umfeld erfolgreich transformiert haben. Entscheidend für die Resilienz eines Unternehmens ist, dass alle fünf Faktoren vorhanden und gut miteinander verknüpft sind. Ähnlich wie bei einem Seil ist ein Unternehmen dann besonders widerstandsfähig, wenn die passenden Fäden eng miteinander verwoben sind. Reißt ein Faden, reißt das ganze Seil."

In der Studie wird jeder der fünf Erfolgsfaktoren im Detail untersucht: **Die Kenntnis der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Kunden*innen** umfasst beispielsweise die Abstimmung von Kundenstrategie und operativer Umsetzung. Ein resilientes Unternehmen nutzt eine 360°-Sicht auf den/die Kunden*innen als Kernstück seines Wertversprechens. Die Studie führt den/die Leser*in durch jedes der fünf Merkmale und veranschaulicht anhand von Fallstudien, wie Best Practice in der Realität aussieht.

Tobias Liebscher, Leiter Service Line People & Strategy bei BearingPoint: "Auch und gerade unter schwierigen Marktbedingungen sollte die Unternehmenstransformation zur Stärkung der Resilienz in Angriff genommen werden. Die Erfahrungen unserer Kun-

den*innen zeigen, dass die Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in Kombination mit schlanken und agilen Prozessen und Governancestrukturen eine sehr gute Basis für schnelle Erfolge sind."

Die Studie steht unter folgendem Link zum Download bereit: <https://www.bearing-point.com/de-de/unser-erfolg/insights/resilience/> (BearingPoint GmbH, 2021).

Schlusswort

Die heutige Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an Mitarbeitende und erfordert Widerstandsfähigkeit und Flexibilität. Doch nicht nur die Mitarbeitende müssen resilient sein, sondern auch die Führungskräfte. Denn ihr Führungsstil hat einen direkten Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistung aller Mitarbeitenden. Ist das Team resilient, lässt sich dies auf die gesamte Organisation übertragen.

Wie wir gesehen haben, kann Resilienz erlernt werden. Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Whitepaper zentrale Elemente von Resilienz aufzeigen konnten. Gerne unterstützt REFLECT Sie dabei, Ihre Mitarbeitenden und somit Ihre Organisation zu stärken, damit Sie allen wirtschaftlichen Herausforderungen erfolgreich begegnen können.

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere





Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de



Quellen

Matteo Di Iorio <https://unsplash.com/de/fotos/VD-Vjc8VmRA>

Kelly Sikkema <https://unsplash.com/de/fotos/HWRAHxoBlpU>

Amerland, Andrea (2021). *Resilienz ist ein dynamischer Prozess*. In: <https://www.springer-professional.de/selbstmanagement/stressmanagement/resilienz-ist-ein-dynamischer-prozess/17726592> (abgerufen am 02.12.2021).

BearingPoint GmbH (2021). *Benchmark-Analyse von BearingPoint: Wie können Unternehmen unter Druck leistungsfähig bleiben?* In: <https://www.presseportal.de/pm/68073/5076044> (abgerufen am 02.12.2021).

Bohner, Sebastian. *Resilienz in Krisenzeiten – Wie Sie resilienter werden*. In: <https://www.die-schrittmacher.de/resilienz-in-krisenzeiten-teil-2/> (abgerufen am 03.12.2021).

Jakob, Katharina (2018). *Resilienz: Das Geheimnis der inneren Stärke*. In: <https://www.geo.de/magazine/geo-wissen/19986-rtkl-widerstandskraft-resilienz-das-geheimnis-der-inneren-staerke> (abgerufen am 03.12.2021).

Heller, Jutta. *Positive Psychologie*. In: <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/positive-psychologie/> (abgerufen am 02.12.2021).

idw (2020). *Mitarbeiter-Resilienz: Warum auch die Führungskräfte mit am Zug sind*. In: <https://nachrichten.idw-online.de/2020/12/02/mitarbeiter-resilienz-warum-auch-die-fuehrungskraefte-mit-am-zug-sind/> (abgerufen am 02.12.2021).

ifaa (2021 a). *Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen*. In: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf (abgerufen am 02.12.2021).

ifaa (2021 b). *Tipps vom ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft: Resilient durch den Corona-Winter – wie Beschäftigte positiv und leistungsfähig bleiben*. In: <https://www.arbeitswissenschaft.net/newsroom/pressemeldung/news/tipps-vom-iffaa-institut-fuer-angewandte-arbeitswissenschaft-resilient-durch-den-corona-winter-wie-be/> (abgerufen am 02.12.2021).

KOFA (2019). *Resilienz in der Arbeitswelt*. In: <https://www.kofa.de/service/formate/thema-des-monats/2019/dezember-resilienz-in-der-arbeitswelt> (abgerufen am 02.12.2021).

KOFA (2021). *Resilient in Coronazeiten. Tipps, die helfen, psychisch gesund zu bleiben*. In: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/corona-virus-tipps-fuer-kmu/resilienz> (abgerufen am 02.12.2021).

McKinsey&Company (2021). Psychological safety and the critical role of leadership development.

Mourlane, Denis (2020). *Resilienzfaktoren. Welche Eigenschaften haben resiliente Menschen?* In: <https://www.business-wissen.de/artikel/resilienzfaktoren-welche-eigenschaften-haben-resiliente-menschen/> (abgerufen am 03.12.2021).

Schubert, Michael (2020). *Resiliente Führung – die wichtigste Führungskompetenz der aktuellen Krise?!?* In: <https://de.linkedin.com/pulse/resiliente-fuehrung-die-wichtigste-fuehrungskompetenz-der-schubert> (abgerufen am 02.12.2021).

Wilhelm, Klaus (2020). Resilienz schlummert in uns allen. In: <https://www.psychologie-heute.de/leben/artikel-detailansicht/40781-resilienz-schlummert-in-uns-allen.html> (abgerufen am 02.12.2021).

XING (2021). *Stark in Krisenzeiten: Resiliente Führung dringend gesucht*. In: <https://www.xing.com/news/articles/stark-in-krisenzeiten-resiliente-fuehrung-dringend-gesucht-3926597> (abgerufen am 02.12.2021).

Zukunftsinstitut (2021): *Resilienz: Zukunftskraft für Mensch, Gesellschaft, Wirtschaft und Planet*. In: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/resilienz-fuer-mensch-gesellschaft-wirtschaft-und-planet/> (abgerufen am 02.12.2021).