Resilienz als wichtige Fähigkeit von Führungskräften

Text Marcus Dahlke und Kai Saerbeck

Resilienz gehört in der heutigen VUCA-Welt zu den wichtigsten Fähigkeiten von Führungskräften. VUCA ist ein Akronym, das unsere heutige Wirtschaftssituation anhand bestimmter Merkmale der modernen Welt beschreibt. Wie man mit Veränderungen umgeht und Resilienz aufbaut, erläutern unsere Gastautoren.

Als sich in den 1990er-Jahren die multilaterale Welt durch den Wegfall des Klassenfeindes veränderte, herrschte in der US-Army große Unsicherheit, wie mit dem plötzlichen Ende des Kalten Krieges umgegangen werden sollte. Der am United States Army War College entstandene Begriff VUCA etablierte sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Führung. Zunächst konzentrierte er sich auf folgende Probleme:

- ***V**olatility* ➔ *fehlende Beständigkeit*
- ***U**ncertainty* ➔ Unsicherheit
- ***C**omplexity* ➔ *Komplexität einer Situation*
- ***A**mbiguity* ➔ *Mehrdeutigkeit*

Der Fall Kodak

Ein tragisches Beispiel für die Interpretation von Informationen und einer daraus abgeleiteten (Fehl-) Entscheidung liefert das Unternehmen Kodak. Dessen Ingenieur Steve Sasson entwickelte bereits 1975 die weltweit erste Digitalkamera. Seine Technologie wurde allerdings vom Top-Management des Konzerns als Gefahr für das Kerngeschäft der Fotofilmproduktion bewertet und daher nicht weiterverfolgt. 1980 brachte Sony seine erste Digitalkamera auf den Markt, bevor Kodak 1991 nachzog. Zu spät: Kodaks Erfolgsgeschichte endete nach 120 Jahren mit der Beantragung der Insolvenz.

An dieser Stelle ist es hilfreich, einmal die eigene Unternehmensstrategie auf die Volatilität des Geschäftsmodells hin zu überprüfen. Dazu kann man sich die folgenden Fragen stellen: Welche Unsicherheiten gibt es? Wie planbar sind Erfolge unseres Unternehmens? Wie hoch ist dabei der Einfluss äußerer Faktoren? Wie komplex sind die Systeme, Wirkbereiche und Erfolgsparameter unseres Unternehmens? Wie gut ist unser Unternehmen auf die Mehrdeutigkeit eines Datenbestands vorbereitet? Wie werden Informationen interpretiert? Auf welchen Annahmen und Prozessen basierend werden Entscheidungen getroffen?

VUCA ist aber auch Lösung

- ***V**ision* ➔ *eine Vision/Strategie* entwickeln
- ***U**nderstanding* ➔ *Verstehen* der Situation bzw. Befindlichkeiten
- ***C**larity Klarheit* ➔ präzise, verbindliche Kommunikation und Struktur
- ***A**gility Agilität* ➔ flexibel, proaktiv und initiativ agieren

Resilienz ist die Fähigkeit mit widrigen Umständen umzugehen – also das Immunsystem der Seele

Die o. g. Lösung konzentriert sich im Wesentlichen auf den beruflichen Kontext. Als eine persönlich ausgerichtete Lösungsstrategie kann das SSEE-Modell von Ella Gabriele Amann und Martin Cusielski angewendet werden. Hier geht es ebenfalls darum, den Dimensionen von VUCA zu begegnen:

- *Stable* ➔ *stabil*
- *Secure* ➔ *sicher*
- *Easy* ➔ *einfach*
- *Explicit* ➔ *eindeutig*

Umgang mit VUCA

Wenn wir anerkennen, dass der uns umgebende permanente Wandel eine wirkliche Konstante in unserem Leben ist, dann hat das auch Einfluss auf unser Führungsverhalten. Dabei geht es nicht nur darum, sich mit dem Konzept VUCA und möglichen Antworten darauf zu beschäftigen. Im Kontext sich ständig verändernder Bedingungen gibt es Menschen, die Neuerungen eher akzeptieren und für sich Lösungs-, mindestens aber Umgangsstrategien entwickeln. Es gibt aber auch Menschen, die jegliche Veränderung als echte Störung ihres Systems verstehen und sich je nach vorhandenen Ressourcen entweder mit möglichen Lösungen auseinandersetzen oder genau daran verzweifeln bzw. scheitern.

Die Fähigkeit, mit widrigen Umständen, mit Krisen umgehen zu können, wird Resilienz genannt. Laut der American Psychological Association wird Resilienz als Prozess guter Anpassung angesichts von Widrigkeiten, Trauma, Tragödien, Bedrohungen oder anderen Quellen von Stress beschrieben. Diese psychische Widerstandsfähigkeit (also die Fähigkeit, belastende Situationen zu bewältigen) wird auch Immunsystem der Seele genannt. Störungen eines Systems erleben Betroffene als Stress. Da auch VUCA eine Störung darstellt, wird Resilienz als Grundlage für ein gesundes Leben in der VUCA-Welt verstanden. Darum ist es auch in der Führung wichtig, um diese Meta-Kompetenz zu wissen. Ist Resilienz erlernbar? Wissenschaftlich gesichert ist nur, dass Menschen resilienzfördernde Verhaltensweisen lernen können. Daraus müssen im nächsten Schritt Gewohnheiten entwickelt werden. Eine ideale Voraussetzung ist gegeben, wenn Menschen in einem stabilen Umfeld aufgewachsen sind, also von Menschen umgeben waren, die Sicherheit und Zuverlässigkeit vermittelten. Erneut kommt der Vorbildfunktion eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu: Welche Vorbilder haben Sie geprägt? Und welches Vorbild möchten Sie für Ihre Freundinnen, Kinder und Kolleg:innen sein?

> Unsere Widerstandskraft muss genau wie ein Muskel stetig trainiert werden, ganz nach dem Motto: „use it or lose it

Was fördert bzw. hindert Resilienz?

Welche Verhaltensweisen sind nun bei der Entwicklung von resilientem Verhalten zuträglich, was fördert und was torpediert Resilienz? Sinnvoll ist zunächst die Analyse persönlicher Stressoren und eigener Störungen des Systems, um frühzeitig zu identifizieren, wann und in welcher Form sich Schwierigkeiten anbahnen. Die Forschung unterscheidet hier Mikro- und Makrostressoren. Unter Mikrostressoren werden alltägliche Probleme und Herausforderungen verstanden. Makrostressoren sind gravierende Einschnitte wie Traumata, Tod u. a. Die Analyse der persönlichen Stressoren sorgt für Transparenz, warum in welchen Situationen wie reagiert wird.

Vor allem im Hinblick auf Führungsverhalten ist es wichtig, Schutz- und Risikofaktoren gleichermaßen zu beleuchten. Schutzfaktoren stärken Resilienz, Risikofaktoren schwächen Resilienz. Selbst ohne bewusstes Entwickeln der Kompetenz Resilienz würde die Dominanz auf einer Seite massive Konsequenzen nach sich ziehen. Habe ich mehr Schutz- als Risikofaktoren, werde

ich vermutlich kompetenter mit Widrigkeiten umgehen können. Habe ich umgekehrt mehr Risiko- statt Schutzfaktoren, hat jede Kleinigkeit das Potenzial, mich aus der Bahn zu werfen.

Idealerweise sollten Menschen neben persönlichen Stressoren vor allem auch die Risiko- und Schutzfaktoren analysieren. Daraus ergeben sich dann weitere notwendige Handlungen (Wissen verpflichtet zur Handlung, wie es einmal ein britischer Diplomat ausdrückte). Sowohl bei den Risiko- als auch den Schutzfaktoren taucht der kontextuelle Bezug zum beruflichen Umfeld auf. Echte, wirkungsvolle und auf einer Haltung basierende Führung ist nichts für Amateur:innen.

Dr. Andrew State und Dr. Karen Reivich haben in den ***7 Säulen*** der Resilienz sehr anschaulich hilfreiche resilienzfördernde Verhaltensweisen aufgestellt:

Säule 1: *Optimismus*
Säule 2: *Akzeptanz*
Säule 3: *Handlungskontrolle*
Säule 4: *Kontaktfreude*
Säule 5: *Realismus*
Säule 6: *Analysestärke*
Säule 7: *Achtsamkeit*

Im Wesentlichen geht es darum zu lernen, eigene Emotionen zu regulieren sowie Situationen bewusster zu analysieren und neu zu bewerten. Ein profanes Beispiel soll das illustrieren: Sie stehen morgens aus Ihrem warmen Bett auf, gehen noch etwas müde zum Fenster, schieben den Vorhang beiseite und sehen in einen wolkenverhangenen Himmel, aus dem es in Strömen regnet. Die Analyse und Akzeptanz der Situation wären hier klug, die häufigste Reaktion ist jedoch: Was für ein scheußliches Wetter! Das Wetter ist aber nicht scheußlich, es ist vielmehr unsere Bewertung, die es so wirken lässt. Akzeptieren und analysieren Sie also besser eine Situation realistisch, um Ihre Kompetenz zu stärken und (wieder) Handlungskontrolle zu erlangen (statt sich womöglich in Ihrer Opferrolle zu gefallen).

Positivbeispiel Ray Charles

Ray Charles wuchs in ärmsten Verhältnissen auf und erblindete im Alter von 7 Jahren. Er erlitt einen Verlust, da er die farbige Welt kannte. Stephen Hawking erkrankte als Student an der Nervenkrankheit ALS und wurde bewegungsunfähig. Auch er erlitt einen Verlust, da er Bewegung kannte. Beide hätten Grund zur Resignation gehabt, zeichneten sich jedoch durch einen beispiellosen Optimismus aus. Sie akzeptierten und analysierten ihre jeweilige Lage und entwickelten sich zu einem kongenialen Musiker bzw. renommierten Physiker.

Achtsamkeit hat vor allem zum Ziel, im Hier und Jetzt zu leben: Allzu oft sind wir getrieben, genießen nicht den morgendlichen Kaffee mit der Familie am Frühstückstisch, weil wir gedanklich schon auf dem Weg zur Arbeit sind. Auf dem Arbeitsweg sind wir bei den ersten Aufgaben und Terminen des Tages und bekommen gar nicht mit, dass die Sonne scheint, die Vögel singen, die Bäume blühen, ein Mensch uns grüßt oder wir vielleicht eine Ampel übersehen haben.

Mit Kontaktfreude ist die Fähigkeit gemeint, soziale Beziehungen zu gestalten. Wie oft werden Kontakte, teilweise gute Freundschaften, aufgegeben, weil vor lauter Funktionieren im Job und privat keine Zeit mehr da ist. Wenn aber etwas Ruhe einkehrt, wird im Internet recherchiert, was wohl aus dem/derr guten Schul-/StudienfreundIn geworden ist. Warum rufen wir stattdessen

Echte, wirkungsvolle und auf einer Haltung basierende Führung ist nichts für Amateur:innen

Resilienz lässt sich trainieren, dafür braucht es Mut, Kraft und Entschlossenheit

nicht einfach an und sagen, dass wir gerade an ihn/sie gedacht haben? Soziale Beziehungen gestalten ist ein starker Schutzfaktor. VUCA und Führung sind real und der Verzicht auf die Entwicklung resilienter Verhaltensweisen im beruflichen Kontext ist komplett inakzeptabel.

Praxisbeispiele aus der Fitnessbranche

Da die Resilienz aus der Perspektive des Sports beleuchtet werden soll, dient das 5-Stufen-Modell von Al Siebert als Grundlage, da als Grundvoraussetzung für eine gute Resilienz die physische und psychische Gesundheit eine Rolle spielt. Was also sind die 5 Stufen?

1. Stufe – Gesundheit und Wohlbefinden fördern
2. Stufe – Problembewältigung verbessern
3. Stufe – Inneren Torhüter stärken
4. Stufe – Synergien schaffen
5. Stufe – Serendipitäts-Prinzip und Glück entdecken

Doch noch viel wichtiger ist, mit welcher Einstellung in Situationen umgegangen wird, die ungünstig erscheinen. Dies soll anhand zweier Klientinnen veranschaulicht werden. Die eine ist 81 und die andere 87. Beide sind gesundheitlich eingeschränkt. Die 81-Jährige hat zwei künstliche Hüften bekommen. Diese Situation hat sie völlig aus der Bahn geworfen. Seit der OP fühlt sie sich beim Gehen sehr unsicher und hat Angst vor einem Sturz. Hinzu kommt, dass sie kein Vertrauen in ihren Körper hat, weil sie in ihrem Leben so gut wie keinen Sport gemacht hat. Ohne die Betreuung im Personal Training könnte sie sich überhaupt nicht selbst aufraffen. Sie hat in ihrem Leben noch nicht die Erfahrung der Selbstwirksamkeit im Bereich der Bewegung gemacht. Es fehlen ihr die positive Einstellung und der unbändige Wille zur Veränderung.

Bei der 87-jährigen Klientin sieht das Bild ganz anders aus. Sie hat auch zwei künstliche Hüften und sogar noch zwei künstliche Kniegelenke. Doch sie hat eine ganz andere Einstellung zur Bewegung. Sie ist absolut davon überzeugt, dass sie durch das Training ihr Wohlbefinden steigern kann. Sie akzeptiert, dass sie bereits Einschränkungen hat. Doch sie bringt die 7 Schlüssel der Resilienz von dem Modell von Frau Prof. Jutta Heller mit.

- Akzeptanz ➔ Sie nimmt ihre künstlichen Gelenke an, ohne in den inneren Widerstand zu gehen.
- Optimismus ➔ Sie ist optimistisch, ihr Wohlbefinden durch das nötige Training zu verbessern.
- Selbstwirksamkeit ➔ Sie ist überzeugt davon, ihre Situation selbst verbessern zu können.
- Lösungsorientiert ➔ Durch einen Personal Trainer geht sie zielgerichtet ihr Ziel an
- Zukunftsorientiert

Die 87-jährige Klientin ist innerlich sehr gut aufgestellt. Dadurch kommt ihre Motivation von innen heraus. Die andere Klientin dagegen ist im inneren Widerstand mit ihren künstlichen Gelenken und ihr fehlt die Selbstwirksamkeit. Sie ist nicht davon überzeugt, dass sie selbst ihr Wohlbefinden steigern kann. Es fehlen die innere Einstellung und Überzeugung, dass sie es aus eigener Kraft schaffen kann. Resilienz ist keine statische, sondern eine flexibel wandelbare Größe. Dies zeigt sich vor allem bei der 87-jährigen Frau. In ihrem früheren beruflichen Kontext war sie sehr widerstandsfähig und resilient. Sie hat ein sehr erfolgreiches Studium abgeschlossen und war eine erfolgreiche Geschäftsfrau. Doch durch das

Persönliches Resilienztraining von Kai Saerbeck zur Ironman-Vorbereitung

Auf meiner langen Reise vom übergewichtigen Feierbiest zum Ironman war es notwendig, die innere Stärke zu trainieren. Ansonsten hätte ich den Ironman niemals erfolgreich beendet. Während des Ironmans signalisiert mir mein Körper mehrfach auf der Strecke, dass er nicht mehr kann.

In diesen Momenten geht der innere Dialog in mir los. Mein innerer Schweinehund versucht lautstark, das Kommando zu übernehmen, und ruft mir zu: „Hör auf zu laufen – sich weiter zu quälen macht doch keinen Sinn – chill doch lieber und hol dir was Leckeres zu Essen.“ Wenn Sie jetzt innerlich nicht gut aufgestellt sind, geben Sie auf. Doch in der Vorbereitung auf den Ironman habe ich immer wieder meine mentale Stärke trainiert. Wie habe ich dies getan?

Ich habe mir immer wieder bildlich mit all meinen Sinnen vorgestellt, wie ich auf dem Frankfurter Römer durch die jubelnde Menschenmenge ins Ziel laufe. Ich habe das so oft wiederholt, bis ich es in all meinen Zellen spüren konnte. Als das Gefühl am größten war und meine Emotionen fast überkochten, habe ich dies geankert. Und genau diesen Anker habe ich in meinen absoluten Tiefpunkten im Wettkampf abgerufen. Nur dadurch war ich in der Lage, meinen total übermüdeten Körper weiter zum Laufen zu bewegen.

Resilienz beginnt also im Kopf. Es ist aus meiner Sicht und Erfahrung notwendig, die eigene mentale Stärke zu trainieren, um in für uns ungünstigen Lebensphasen handlungsfähig zu bleiben. Resilienz sollte mit Plan anstatt im Blindflug trainiert werden.

Schwinden ihrer physischen und psychischen Gesundheit ließen auch ihre Widerstandsfähigkeit und innere Stärke nach.

Dies deckt sich mit dem Stufenmodell von Al Siebert, dass die physische und psychische Gesundheit die Grundvoraussetzung für eine gute Resilienz ist. Unsere Widerstandskraft muss genau wie ein Muskel stetig trainiert werden, ganz nach dem Motto: „use it or lose it.

Wie kann ein Resilienztraining aussehen?

Um das erfolgreich zu schaffen, kann man sich an den 7 Schlüsseln der Resilienz von Prof. Jutta Heller orientieren.

Akzeptanz trainieren: Diese sollte man zuerst in kleinen Schritten üben. Ein Autostau ist eine sehr gute Möglichkeit, Akzeptanz zu trainieren, denn ein Stau ist eine Situation, die man selbst nicht kontrollieren kann. Zuerst sollte man sich der eigenen Reaktion bewusst werden. Erst dann ist eine Veränderung möglich. Dabei kann es helfen, zu beobachten, welche Gedanken während eines Staus im Kopf herumschwirren. Nach mehrmaliger Wiederholung kann man die Gedanken wahrnehmen.

Im zweiten Schritt überlegt man sich, welche Gedanken weiterhelfen würden, um in dieser Situation ruhig und gelassen zu bleiben. Je öfter dies trainiert wird, umso besser kann man akzeptieren, dass man die Situation nicht verändern kann.

Optimismus trainieren: Hier ist es wichtig, seine eigene Selbstbeobachtung zu trainieren, also in die Stille zu gehen und seine Gedanken zu beobachten. Erst wenn man die eigenen Gedanken kennt, kann man sie durch optimistische ersetzen. Jede Person ist der Kapitän seiner eigenen Gedanken.

Selbstwirksamkeit trainieren: Diese hängt von den gemachten Erfahrungen ab. Eigene Stärken sollten bewusst gemacht und gewürdigt werden.

Wer Stärken in einem neuen Bereich erlangen will, sollte sich realistische Ziele setzen. Hierzu ein Beispiel: Wer mit dem Joggen beginnen will, sollte sich nicht gleich zu Beginn vornehmen, 30 Minuten am Stück zu joggen. Einfacher ist es, mit einer Minute Gehen und einer Minute Laufen zu beginnen. Das baut Selbstvertrauen auf und trainiert die Selbstwirksamkeit.

Die typischen Schutz- und Risikofaktoren bei Resilienz gegenübergestellt

Typische Schutzfaktoren	Typische Risikofaktoren
Soziale Unterstützung	Arbeitslosigkeit
Entspannung	Krankheit
Sport	vergeudete Lebenszeit
Weiterbildung	Erwartungen
Akzeptanz	nicht Nein sagen können
Wertschätzung	Perfektionismus
Rollen- und Aufgabenklarheit	Überlastung
Selbstwertgefühl	geringe soziale Unterstützung
Zugehörigkeit	Angst vor Fehlern
Ermutigende Führungskräfte	mangelnde Wertschätzung
Sicherheit in Beziehung	Arbeitsintensität

Selbstverantwortung trainieren: Gerade im Bereich der Bewegung fällt dies sehr vielen sehr schwer. Sie sagen dann, sie hätten keine Zeit für Sport. Diese Aussage hat wenig mit Selbstverantwortung zu tun – die Eigenverantwortung wird mit dieser Ausrede von sich gewiesen. Für die Selbstverantwortung ist es notwendig, ehrlich zu sich zu sein. Es ist wichtig, das eigene Leben selbst in die Hand zu nehmen. Zumindest die Dinge, die man selbst beeinflussen kann. Greifen wir hier noch mal das Beispiel von der fehlenden Zeit für Sport auf.

Zukunftsorientierung trainieren: Dafür benötigt man glasklare Ziele. Es ist wichtig, sich die Zielerreichung mit allen Sinnen vorstellen zu können.

Wichtig ist es, dass es eine positive Emotion auslöst, die man dann ankern kann. Dafür sollte man das Ziel etwa 5- bis 10-mal am Tag imaginieren.

Fazit

Es gibt eine gute Nachricht: Unsere Widerstandskraft (Resilienz) ist trainierbar. In unserem digitalen Zeitalter ist es auch notwendig, diese zu trainieren, um in der sich immer schneller verändernden Welt bestehen zu können.

Man kann als Führungskraft nur dann erfolgreich sein, wenn man auch in schwierigen Situationen den Durchblick behält. Die innere Einstellung wird den Unterschied ausmachen, ob man in einer Krise die Flinte ins Korn wirft oder aktiv lösungs- und zukunftsorientiert handelt.

Es erfordert, die eigene Komfortzone immer wieder zu verlassen. Dies erfordert Einsatz, der sich lohnt. Dazu gehören Kraft, Mut und Entschlossenheit.

> Man sollte sich Menschen suchen, die einen bei seinem Vorhaben optimal unterstützen können

Ein selbstverantwortliches Handeln wäre jetzt, nach Lösungen zu suchen, wie man trotz eines vollgepackten Alltages Bewegungseinheiten einbauen kann. Es ist also notwendig, die eigene Einstellung zu verändern.

Netzwerkorientierung trainieren: Man sollte sich Menschen suchen, die einen bei seinem Vorhaben optimal unterstützen können – niemand muss es alleine schaffen.

Lösungsorientierung trainieren: Man sollte sich nach Lösungen umschauen, die zu einem passen. Hier ist es sinnvoll, sich einen Experten zu suchen.

Zu den Autoren

Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung als Läufer hat Kai Saerbeck (li.) auf seiner Reise vom übergewichtigen Feierbiest zum Ironman eine Menge über Trainingssteuerung gelernt.

Gepaart mit seiner Expertise als Five Experte & Personal Trainer weiß er, worauf es beim Training wirklich ankommt. Damit hat er schon Hunderten von Kunden zu einer schmerzfreien Bewegung durch mehr Beweglichkeit verholfen.

Durch die Erfahrung aus zwei Jahrzehnten als Trainer, hunderten Coachings, Workshops und Seminaren mit über 50.000 Teilnehmern weiß Marcus Dahlke, worauf es bei wirkungsvoller Führung und Persönlichkeitsentwicklung ankommt. Mit diesem Verständnis und einem stets interdisziplinären Blick sind Inhalte entstanden, die wirken. Die Ihnen leicht verständlich echte und individuelle Handlungskompetenzen vermitteln, keine standardisierten Tipps und Tricks.