

Sylvia Kéré Wellensiek | Joachim Galuska

# Resilienz

## Kompetenz der Zukunft

Balance halten zwischen  
Leistung und Gesundheit



Leseprobe aus: Wellensiek/Galuska, Resilienz – Kompetenz der Zukunft, ISBN 978-3-407-36550-7

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36550-7>

## *Resilienz macht zukunftsfähig*

---

### **Resilienz als Wettbewerbsvorteil**

Die zunehmenden Turbulenzen der letzten Jahre auf wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Ebene werden künftig keine singulären Ereignisse bleiben, sondern in immer schneller werdender Folge auftreten. Diese beschleunigte Abfolge von ökonomischen, politischen und umweltbedingten Erschütterungen fordert letztendlich alle Organisationen heraus, solide Bewältigungskompetenzen zu generieren.

Viele Unternehmen arbeiten schon lange an einer aufmerksamen Unternehmens- und Führungskultur und haben sich durch intensive Prozesse ein bemerkenswertes Fundament schaffen können. Gerade erfolgreiche Unternehmen im Mittelstand zeichnen sich durch besondere Widerstandskraft, Innovations- und Anpassungsfähigkeit aus. Sie verstehen es immer wieder neu, sich im Auf und Ab der Konjunktur zu behaupten. Widerstände entzünden in ihnen eine Art Sportsgeist, sich nicht unterkriegen zu lassen. In diesen Firmen weht von Natur aus der Geist der Resilienz; der gängige Führungsstil und die Organisationsstruktur richten sich danach aus.

Oftmals wird darüber nicht bewusst reflektiert, da diese proaktive Orientierung ein ganz natürlicher Bestandteil ihrer Unternehmenskultur ist. In diesem Fall entsteht Resilienz als eine Art Nebenprodukt. Diese Fähigkeit rüstet das Unternehmen mit ungemein starken Wettbewerbsvorteilen aus. Die gezielte Resilienzförderung knüpft nahtlos an dieser inneren Haltung an und bereichert sie durch eine bewusst-strategische und systematische Verankerung im Unternehmen. Durch die gleichzeitige Bearbeitung komplexer, miteinander vernetzter Themen werden positive

Synergien freigesetzt und miteinander nachhaltig zur Wirkung gebracht.

Zudem sind innere Kraft und Robustheit nicht nur in Extremsituationen ein immenser Vorteil, sondern verleihen der gesamten Geschäftsentwicklung eine besondere Dynamik. Abhängig von den Schwankungen der Finanz- und Wirtschaftswelt und von politischen Entscheidungen müssen Unternehmen extrem flexibel agieren können. Diese schnelle Anpassungsfähigkeit hängt zum einen mit dem Organisationsaufbau und mit Strukturen und Prozessen zusammen. Zum anderen aber auch mit der Bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sich auf neue Entwicklungen offen und kreativ einzulassen und sie kritisch-konstruktiv mitzugestalten.

*»Eigentlich kann es sich kein Unternehmen leisten, nicht auf die Resilienz ihrer Mitarbeiter zu achten. In Projektarbeit, bei der stets Zeitdruck herrscht, finanzielle Budgets einzuhalten sind und die nachgeschobenen Anforderungen flexible Reaktionen erfordern, ist die Gesundheit und Stabilität der Mitarbeiter die Basis für den Erfolg. Unkonzentrierte Mitarbeiter bringen keine Höchstleistungen. Krankheitsausfälle belasten die anderen Teammitglieder und die Leistung ist nicht erbracht. Was für die Projektarbeit existenziell ist, kann natürlich im täglichen Betrieb nicht anders bewertet werden.« (mündliches Zitat von Robert Kronthaler, Deutsche Rentenversicherung Bund, 2011)*

## **Unternehmen und Mitarbeiter widerstandsfähig machen**

Die Arbeitsverdichtung und die Informationsflut werden in absehbarer Zeit nicht zurückgehen. Diskontinuität, steter Wandel, Komplexität und Entscheidungsdruck werden zunehmend unser Leben bestimmen. Welch großartige Chance, uns weiterzuentwickeln!

Aber nur, wenn wir sie aktiv ergreifen und uns von den steigenden Belastungen nicht an die Wand drängen lassen.

Wir Menschen besitzen auf mentaler, aber auch auf emotionaler und seelisch-geistiger Ebene so viele Fähigkeiten und Potenziale, die wir wahrscheinlich erst im Ansatz nutzen. Eins ist sicher: Durch kluge, vorausschauende Bewusstseinsentwicklung kann jeder von uns, und wir gemeinsam, viel widerstandsfähiger, glücklicher, flexibler und gelassener werden.

Dazu braucht es die Selbstverantwortung von jedem Einzelnen, sich intensiv mit sich selbst und den Zusammenhängen seiner persönlichen Lebens- und Arbeitsgestaltung auseinanderzusetzen. Hierfür sollte eine Organisation Raum und Unterstützung geben, um das Engagement, die Gesundheit, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten.

Systemisches, vernetztes Denken ist gefragt: Die Unternehmens- und Führungskultur sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement müssen ernst genommen werden, denn mit ihnen werden keine weichen, sondern harte Faktoren gesteuert. Gerade das betriebliche Gesundheitsmanagement gehört mitten hinein in die Unternehmensstrategie, denn es kann nicht mehr als nettes Add-on verstanden werden, das unter »ferner liefen« abgehandelt wird.

Viele Betriebe haben für die rein körperlichen Bedürfnisse schon viele gute Angebote im Alltag verankern können: den Wasserspender auf dem Gang, den reich gefüllten Obstkorb in der Cafeteria, ergonomische Bürostühle, Rückenschule, Laufkurse, Ernährungsberatung, regelmäßige Gesundheitschecks und so weiter. All diese Aktionen erreichen aber nicht den Menschen, der sich in einer psychosozialen Erkrankung verstrickt hat. Die Arbeitswelt hat beim Thema Gesundheit beziehungsweise Krankheit in den letzten Jahren ein neues Kapitel aufgeschlagen; die Errungenschaften der letzten Jahrzehnte greifen an dieser Stelle nicht mehr. Prävention ist angesagt – das sagt allein der gesunde Menschenverstand.

Auch die Führungskultur gehört endlich in den Fokus genommen und konsequent gefördert. Krankenquoten korrelieren auffallend stark mit den Kompetenzen beziehungsweise Defiziten der jeweiligen Führungskraft, auch das belegen Studien seit Jahren. Führungskräfte nehmen bei ihrer Versetzung in andere Abteilungen die Krankenquote der Mitarbeiter mit – solche Zahlen müssen aufrütteln. »Heutzutage sterben mehr Arbeitnehmer an schlechten Führungskräften als an einem Arbeitsunfall«, äußerte kürzlich ein Ministerialrat auf einer BGM-Veranstaltung. Auch die Arbeitsschutzgesetze treffen nicht mehr den Nerv der heutigen Belastungen.

## Die Zukunft bewusst gestalten

Zusammengefasst stellen wir fest: Resilienz ist ein Erfolgsfaktor für Menschen und Organisationen, um nachhaltig gesund, vital und anpassungsfähig zu sein. Heute muss jedes Unternehmen mit ständig veränderten Situationen umgehen und dem Markt möglichst flexible und innovative Antworten geben. Diese Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Gegebenheiten einstellen zu können, muss erst einmal gelernt werden und will immer wieder neu bei den Mitarbeitern angestoßen sein. Der Begriff Resilienz ermöglicht es, die Bewusstseinsprozesse zu beschreiben, die heute in einer Organisation ablaufen sollten, um sie zukunftsfähig zu machen. Bei dieser Entwicklung können Methoden und Instrumente benutzt werden, die schon vertraut sind. Resilienz ist ein neuer Blickwinkel, eine positive Perspektive, um komplexe Herausforderungen anzuschauen und konstruktive Lösungen zu suchen.

Für einen Mitarbeiter ist es von höchstem Interesse, dass sein Arbeitsplatz gesichert ist. Von daher ist die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens ein großes Anliegen von ihm, genauso wie es das höchste Ziel der Geschäftsführung sein sollte. Wenn sich ein Unternehmer vor seine Belegschaft stellt und klar und deutlich

erklärt, warum er Widerstandskraft, Flexibilität und Belastungsfähigkeit besonders in den Fokus nehmen möchte, wird er bei seinen Mitarbeitern höchste Motivation auslösen. Resilienz ist nichts Statisches. Sie entsteht und entwickelt sich durch einen regen Austausch zwischen den Menschen, am besten über alle Hierarchien hinweg.

Entwicklungen starten immer zunächst im Bewusstsein einzelner Personen, die sich mit Aufgaben und Fragestellungen profund auseinandersetzen. Bei diesem Thema sollten es die wirtschaftlich Verantwortlichen sein, die die Thematik aufgreifen und für ihre spezielle Unternehmenssituation durchdringen und strukturieren. Letztendlich sollte sich jeder Mitarbeiter kontinuierlich darin weiterentwickeln, kompetent zu sein, sich gesund und leistungsfähig zu halten und vor allem veränderungsbereit zu sein. Wer diese Haltung für sich selbst gelernt hat, wird sie auch in seine Arbeitsgruppe, seine Abteilung und in die ganze Unternehmenskultur einbringen. Was es braucht, ist ein lebendiges, kommunikatives Miteinander. Dann entsteht eine kollektive Kompetenz, um im Sinne der Ziele des Unternehmens auf Schwierigkeiten einzugehen. Heute steigert sich die Effizienz eines Unternehmens durch die Entwicklung seiner Mitarbeiter. Die Managementprozesse sind nicht das Problem; dieses Wissen und Handwerkszeug ist gut ausgearbeitet. Die Blockade im Alltag sind oft die Menschen, die eine noch offenere Kooperation und Kommunikation lernen sollten.

All diese Themen und Blickpunkte, die sich innerhalb einer Organisation sehr genau beobachten und beschreiben lassen, können auch auf größere Strukturen, wie die einer Kommune oder eines Landes übertragen werden. Dort wirken komplexere Einflussfaktoren und die verantwortlichen Rollen sind anders verteilt – und doch herrschen ähnliche Mechanismen. Die Kernidee des Resilienzgedankens lässt sich in jedes Umfeld transportieren und auf jeweilige Kontexte übertragen.

## *Resilienzentwicklung ist Persönlichkeitsentwicklung*

---

### **Mut fassen und neue Wege gehen**

All die bisher zusammengetragenen Facetten machen deutlich, dass es bei einer gezielten Resilienzförderung nicht bei oberflächlichen Schulungsmaßnahmen bleiben kann – dazu sind die benannten Themen zu breit gefächert und auch zu tiefgehend. Es gilt, sich Zeit zu nehmen und genau zu werden.

Viele Menschen in unserer Gesellschaft benötigen die Fähigkeiten der balancierten Selbststeuerung, die sie bislang weder in der Schule, der Berufsausbildung noch an der Uni erlernen konnten. Dass diese Kenntnisse eine ungeheure Relevanz für unsere gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit haben, dringt erst langsam ins Bewusstsein. Auf diese sogenannten weichen Faktoren wurde bisher so wenig Wert gelegt, dass sie in keinem klar strukturierten, kontinuierlich aufbauenden Lehrplan Einzug gehalten haben.

Glücklicherweise gibt es viele gute Beispiele, wie diese Grundfertigkeiten des Lebens präventiv vermittelt werden können; wir werden darauf noch detailliert eingehen. Allerdings sind all diese guten Beispiele noch Einzelinitiativen, die nur einen geringen Teil der Bevölkerung erreichen. Im Moment galoppieren wir noch in eine ganz andere Richtung, und diese Wirklichkeit wird unserer Gesellschaft vermutlich noch schwer zu schaffen machen. Umso deutlicher möchten wir klarmachen, welche Chance und welches Potenzial im Bereich der Bewusstseinsentwicklung liegen.

Heute sind sich Wissenschaftler einig: Resilienz ist keine Eigenschaft, die uns Menschen von Natur aus in die Wiege gelegt wurde. Sie ist eine Veranlagung, die bei jedem unterschiedlich ausgeprägt ist, aber aktiv angestoßen und gestärkt werden kann. An dieser Stelle setzt ein Resilienztraining an. Es ermutigt, sich

beispielsweise auf die Belastungen in der Arbeitswelt direkten Einfluss zu nehmen.

## Die genaue Beschäftigung mit der persönlichen Grundhaltung

Als Erstes steht der Mensch mit seinen Dimensionen von Körper, Gefühl, Verstand und Seele im Mittelpunkt.

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, in welchen Verhaltens- und Gefühlsmustern sie agieren und welche Werte ihr Denken und Handeln beeinflussen. Deshalb werden gewohnte Denk- und Verhaltensweisen differenziert auf den Prüfstein gelegt und gegebenenfalls weiterentwickelt. Persönliche Kraftquellen werden erkundet und in einen achtsamen Tagesablauf integriert. Klare Ziele werden benannt und durch kleine, realistische Schritte verwirklicht. Fundierte Verhaltensänderungen basieren zunächst auf dieser kontinuierlichen Arbeit an sich selbst in praktischen, erreichbaren Schritten. Weiterführend wird die Grundeinstellung zu anderen Menschen und zur eigenen Umgebung unter die Lupe genommen und differenziert weiterentwickelt. Das Hauptanliegen der Arbeit ist die Stärkung des wirklichen »Selbstbewusstseins«.

Der folgende Kompass fasst die Resilienzfaktoren verschiedener Dimensionen übersichtlich zusammen. Er ist eine mehrperspektivische Betrachtungshilfe für Entwicklungs- und Handlungsfelder.