

Bild: Pixabay



## RESILIENZ |

# Kurs halten in stürmischen Zeiten

Verletzlichkeit und Widerstandsfähigkeit – sie spielen im Umgang mit Krisen eine wesentliche Rolle, was sich seit Beginn der Pandemie besonders im Begriff der Resilienz spiegelt.

**M**enschen mit hoher Resilienz haben Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen lassen sie nicht in eine Opferrolle abgleiten. Im Gegenteil: Resilienz stärkt ihre Selbstwirksamkeit. Dabei ist es wichtig, dass Netzwerke, Familie und Freunde ein soziales Umfeld bilden, das Unterstützung möglich macht.

Resilienz wirkt sich direkt auf das psychische und körperliche Wohlbefinden aus. Das zeigten schon verschiedene Forschungsprojekte. Krisen werden nicht nur besser bewältigt, denn resiliente Menschen ...

... haben weniger Ängste und Depressionen.

... haben weniger körperliche Beschwerden und mehr Lebenszufriedenheit.

... erholen sich schneller nach einer Krise.

Liegt Resilienz in den Genen? Rund ein Drittel der Menschen ist mit angeborenen Fähigkeiten zur Resilienz ausgestattet. Dies belegte 2008 die Kauai-Längsschnittstudie von Emmi Werner und Ruth Smith. Die wissenschaftliche Literatur betrachtet sie oft als älteste und bekannteste Studie, die zum Thema Resilienz veröffentlicht wurde. Rund 700 Kinder, alle 1955 auf der Insel Kauai geboren, wurden 40 Jahre lang begleitet und beobachtet. Sie kamen aus asiatischen und polynesischen Familien. Ein Drittel der Kinder lebte mit einer hohen Risikobelastung, zum Beispiel chronischer Armut, psychisch erkrankte Eltern oder familiäre Disharmonie.

Ein Drittel dieser Risikogruppe entwickelte sich trotz der hohen Risikobelastung gut und zeigte keine Auffälligkeiten beim Verhalten. Sie verfügten über protektive Faktoren, etwa eine emotionale Bezugsperson, einen stabilen Familien-

zusammenhalt, eine hohe Schulbildung, hohe Sozialkompetenzen und positive Selbstwirksamkeitserwartungen.

Diese Studie zeigte: Resiliente Verhaltensweisen lassen sich auch unter sehr widrigen Umständen entwickeln. Stellt sich die nächste Frage: Sind solche Fähigkeiten erlernbar? Selbst, wenn es keine oder wenige angeborene Ressourcen zur Resilienz gibt? Acht Schritte können hilfreich sein (siehe Abb. 1).

So lässt sich an dieser Stelle feststellen: Ja, Resilienz ist erlernbar! Wer die genannten acht Schritte versucht umzusetzen, kann auf diesem Weg sehr weit kommen. ▶▶

## Resilienz?

Als Resilienz wird die **psychische Widerstandskraft** bezeichnet, die Menschen befähigt, schwierige Lebenssituationen **ohne anhaltende Beeinträchtigung** durchzustehen.

Abbildung 1



Grafik(3): Haas Publishing

►► Nun soll das Fallbeispiel Luise F. zeigen, wie sich die acht Schritte auch in der Lebenspraxis bewähren. Generell lässt sich annehmen: Stehen schwierige Zeiten oder große Veränderungen bevor, läuten bei Menschen zunächst Alarmglocken. Vor allem, wenn sie die Veränderung nicht selbst angestoßen haben, und sie ungeplant kommt. So erging es auch der Klientin Luise F., der ihr Arbeitgeber überraschend einen Aufhebungsvertrag anbot. In dieser Situation reagierte sie wie viele Menschen bei starken Veränderungen: Sie war geschockt und emotional aufgewühlt („Die konnten doch nicht mich meinen! Ich habe doch immer gute Arbeit geleistet!“).

Luise F. stand unfreiwillig am Anfang der Veränderungskurve (nach Kübler-Ross). Nach Schock und Leugnung folgt meist der Widerstand, danach Trauer und die Erkenntnis, dass die Zeit nicht zurückzudrehen ist. Je besser Menschen durch diese Phasen kommen, desto eher können sie das Geschehene akzeptieren und sich neu ausrichten (siehe Abb. 2).

Den Umgang mit Veränderungen prägt zudem die Persönlichkeitsstruktur. Jeder Mensch hat vier Persönlichkeitsanteile, die unterschiedlich ausgebildet sind. Oft hat jeder Mensch einen „Heimathafen“ –

eine Charakterseite, die stärker als alle anderen entwickelt ist.

Im EIAM-Modell von Professor Thomas Fischer gibt es vier Grundtypen: En-

thusiast (E), Integrator (I), Analytiker (A) und der Macher (M) (siehe Abb. 3).

Während sich manche über eine Veränderung freuen, verunsichert das andere Menschen eher. Der Psychologe Klaus Grawe formulierte vier psychische Grundbedürfnisse. Eines davon lautet Orientierung/Kontrolle, es lässt sich dem Typ „Analytiker“ zuordnen. Wer einen Zukunftsplan hat, kommt mit einer Veränderung besser zurecht. Fehlt dieser, löst die fehlende Planungssicherheit beim „Analytiker“ Stress aus.

„Machern“ wird als Typ das Grundbedürfnis der Selbstwerterhöhung zugeschrieben. Sie wollen möglichst als Gewinner aus der Veränderung hervorgehen. So wird dieser Typ Mensch versuchen, die Situation in seinem Sinne zu gestalten. „Enthusiasten“ wollen Frust vermeiden oder Spaß haben. Ihre Reaktion kann wechselhaft ausfallen, ohne klare Tendenz. Für „Integratoren“ ist Bindung das wichtigste Grundbedürfnis nach Grawe. Das Angebot eines Aufhebungsvertrages kann zu starken Gefühlen führen, die sich in Mobbing-Vorwürfen äußern. So sind mit Hilfe des Modells von Fischer vier Typen beschreibbar, bei denen unterschiedliche Persönlichkeitsanteile dominieren – und sie in derselben Situation völlig unterschiedlich reagieren.

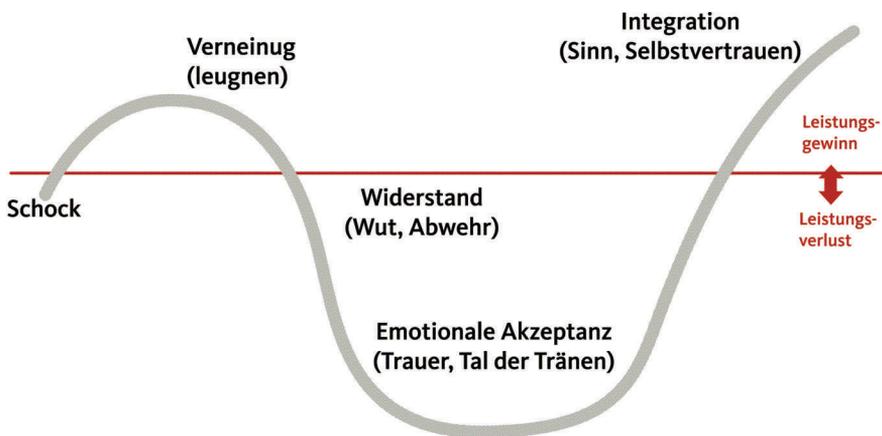
Zurück zu Luise F., die unfreiwillig ihren Arbeitsplatz verlor. Sie hatte die Chance, die oben skizzierten acht Schritt-



Expertin für Kommunikation, Konflikte, Zeit- und Selbstmanagement: Sabine Gilliar hat sich zudem auf Unternehmenskulturprojekte spezialisiert und ist Partnerin im Netzwerk culturezbusiness. Bild: Privat

Abbildung 2

Veränderungskurve nach Kübler-Ross



Gilliar Consulting 2022©, Darmstadt

Quelle: nach Levin 1974, Kübler-Ross 2001

folie 11

te zur Resilienz zu gehen: Achtsam war sie in ihrer Wahrnehmung, Luise F. spürte sehr schnell Gefühle der Kränkung. Als „Macherin“ wollte sie möglichst schnell ihren Selbstwert wieder stabilisieren und hatte ausgehandelt, das Unternehmen bereits am nächsten Tag zu verlassen. Sie war zwar unsicher, wie ihre berufliche Zukunft aussehen sollte. Das war aber in diesem Moment eine Nebensache ...

Das Akzeptieren einer Situation ist nicht einfach, es geht auch nicht über Nacht. Um die eigenen Reaktionen besser zu verstehen, ist es hilfreich, die Schritte der Veränderungskurve (Kübler-Ross) bewusst zu durchlaufen: Schock, Verneinung, Widerstand und emotionale Akzeptanz. Werden Sie übersprungen, holen diese Zustände die Betroffenen später wieder ein. Das kann sich in Selbst-Vorwürfen äußern, sich zu wenig gewehrt zu haben, oder in Niedergeschlagenheit, weil keine Trauerarbeit geleistet wurde, um sich von der alten Situation zu verabschieden.

Hilfreich ist es, in schwierigen Situationen eine Re-Fokussierung auf die positiven Dinge des Lebens vorzunehmen, um optimistisch nach vorne zu schauen. „Wir sind neuronal nämlich so konstruiert, dass wir Gefahren erkennen und auch in der Zukunft vermeiden“, schreibt Sebastian Purps-Pardigol in seinem Buch „Leben mit Hirn“. Der Mensch ist darauf ausgelegt, auf Risiken und Gefahren zu schauen – und weniger Chancen und Optionen wahrzunehmen.

Sich auf die eigene Stärke und Wirksamkeit zu besinnen, holt Betroffene aus der Opferrolle heraus. Luise F. wurde sehr schnell aktiv, hat Verantwortung für ihre Situation übernommen und verschiedene

**Die Zahl der Fehltage hat sich seit 2000 aufgrund psychischer Belastungen mehr als verdoppelt.**

ne berufliche Lösungsoptionen erarbeitet. Alle Varianten verfeinerte und überprüfte sie mittels Recherchen oder Gesprächen mit Experten. Auch Kontakte in neu geknüpften Netzwerken waren hilfreich. Heute arbeitet sie erfolgreich als freiberufliche Trainerin und ist glücklich über den Wendepunkt in ihrem Leben, der damals erfolgte.

### Vulnerable Gesellschaft

Die Gesellschaft ist in den vergangenen zwei Jahren verletzlicher geworden – durch die Corona-Pandemie und den jüngst ausgebrochenen Krieg in der Ukraine, der bis nach Deutschland ausstrahlt. Sorgen und Ängste bleiben nicht vor dem Unternehmenstor stehen, sondern werden oft in die Organisationen hineingetragen. Kommen weitere persönliche und berufliche Herausforderungen hinzu, fehlen häufig Schutzfaktoren. Sie kann ein Resilienz-Training stärken und fördern.

Das haben auch die Unternehmen erkannt. Die Nachfrage nach solchen Seminaren nahm in den letzten Jahren kontinuierlich zu. Nicht zuletzt, weil sich die

Zahl der Fehltage seit 2000 aufgrund psychischer Belastungen mehr als verdoppelt hat. Das zeigte eine DAK-Studie. Bemerkenswertes Detail einer weiteren Studie der Swiss Life von 2018: Bei der Berufsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen lag der Anteil der betroffenen Männer bei 28 Prozent, während die Frauen auf einen Anteil von 44 Prozent kamen. Von ihnen lag der Anteil der unter 30-Jährigen bei 47 Prozent (!).

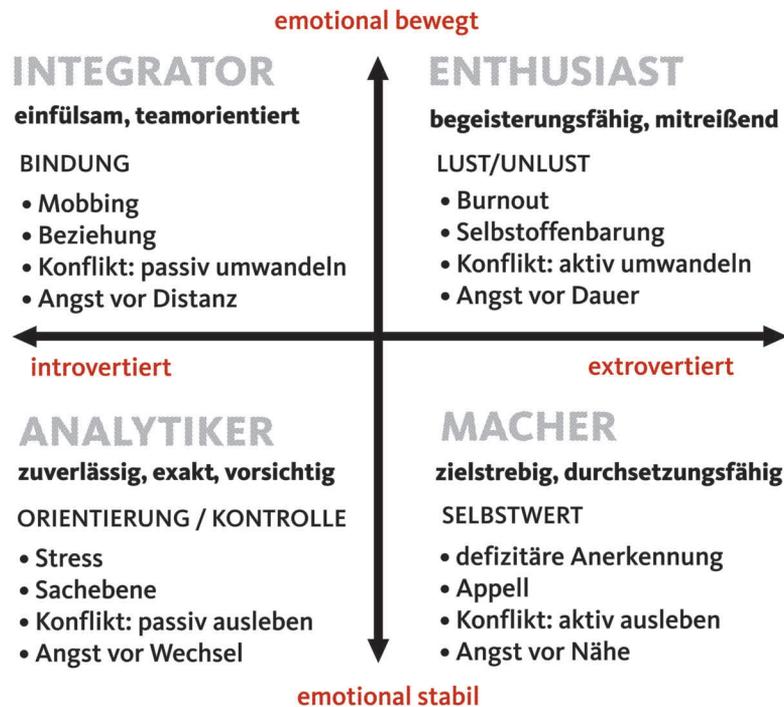
Resilienz-Trainings sind sinnvoll: Den Kosten steht ein großer Nutzen gegenüber, wenn die Zahl der Ausfalltage sinkt. Aber: Die Funktion eines Resilienz-Trainings ist richtig zu bewerten. Kritik entzündet sich, wenn viele Unternehmen nur in solche Trainings investieren, um die Mitarbeiter belastbarer zu machen, damit sie noch mehr leisten. Ein großer Irrtum, weil die Grenzen der Effizienz in vielen Organisationen (längst) erreicht sind.

Gutes Resilienz-Training sensibilisiert die Menschen für die eigenen Ressourcen und Bedürfnisse. Es gibt ihnen Methoden in die Hand, selbstwirksam den Widrigkeiten des Lebens zu begegnen.

*Sabine Gilliar*

Abbildung 3

## EIAM-Modell von Prof. Thomas Fischer





## RESILIENZ FÜR UNTERNEHMEN |

# Üben für die Krise(n)!

Wer mit Resilienz ausgestattet ist, besteht gut die Widrigkeiten des Lebens. Das gilt auch für Unternehmen, die mit organisationaler Resilienz Krisen meistern. Wie das geht? Dafür hier ein paar Denkanstöße.

**U**nternehmensalltag in friedlichen Zeiten: Vertrauen baut sich zwischen Mitarbeitern auf, Veränderungen bahnen sich in Ruhe an, und Vertraulichkeit wird erprobt und geübt. Ob das alles gelingt, zeigt sich in unruhigen Zeiten, der Nagelprobe für jede Unternehmenskultur.

Sicher, auch vor dem Ausbruch der Pandemie befand sich die globale Wirtschaft keineswegs in einem ruhigen Fahrwasser. Viele Stichworte sorgten damals schon für Unruhe: New Work, Globalisierung, Finanzkrisen, ISO-Zertifikate, Gesundheitsmanagement, Qualitätskontrolle ... Das alles wurde zum täglichen

Brot für Führungskräfte, und laufend kamen neue Aspekte hinzu.

Dann brach 2020 die Pandemie aus, und am 24. Februar dieses Jahres überfiel Wladimir Putin die Ukraine. So wurden die letzten zwei Jahre für Unternehmen zum harten Stresstest, der seinen vorläufigen Höhepunkt im Konflikt um die



Bild: Pixabay

Ukraine gefunden hat. Alles geschah völlig unerwartet: Covid-19, gestörte Lieferketten, der russische Angriffskrieg, die anstehenden Boykott-Maßnahmen. In vielen Fällen braucht(e) es staatliche Hilfe für die Unternehmen. Aber diese finanzielle Unterstützung läuft aus, sie steht nicht für alle Unternehmen bereit, um bei starkem Gegenwind auf Kurs zu bleiben. Daher gilt: Auch Unternehmen brauchen „Resilienz“. Bitte, was?

**Erster Versuch:** Es gibt sie nicht nur auf einer individuellen Ebene. Denn dieser Text will dazu anregen, auch über organisationale Resilienz nachzudenken. Es existiert ein sehr einfaches Bild für dieses Bündel von Fähigkeiten: das Stehaufmännchen. Egal, wie kräftig es gestoßen wird ... das Stehaufmännchen richtet sich sofort wieder auf und gelangt zurück in die Ausgangsposition. Das Prinzip

„Zurück auf Anfang“ steht aber nicht für echte Resilienz, sondern für ein tumbes Beharrungsvermögen – und letztlich reinen Stillstand. Schon Berthold Brecht sagte: „So wie es ist, bleibt es nicht“.

**Zweiter Versuch:** Resilienz könnte die Fähigkeit sein, das Schlimmste zu vermeiden. Der Kulturwissenschaftler Andreas Reckwitz kritisiert dieses Vorgehen auf einer gesellschaftlichen Ebene – als einengend, defensiv, erstarrend und Verlust von Freiheit. Das Stehaufmännchen lässt wieder grüßen ... Reckwitz fordert daher ein Spielbein, das aktiv zum Einsatz kommt, neben dem vor Angst erstarrten Standbein. Er denkt an ein Training der Resilienz, ein Erproben solcher Fähigkeiten, ohne auf das unvorstellbar Schlimmste fixiert zu sein. Der Kulturwissenschaftler will neue Möglichkeiten entdecken – und die Kompetenz stärken, überhaupt solche Möglichkeiten zu suchen.

Weitere Möglichkeiten? Sie lassen sich in der Soziologie finden. Da gibt es das einfache Vier-R-Modell von Charlie Edwards, das sich auf Unternehmen übertragen lässt:

- Robustheit (robustness) ist die Fähigkeit des Unternehmens, Belastungen standzuhalten.
- Redundanz (redundancy) bedeutet die Existenz alternativer Möglichkeiten, um wichtige Unternehmensaufgaben zu erfüllen.
- Einfallsreichtum (resourcefulness) beschreibt die Fähigkeit, kreativ auf ein Problem zu reagieren.
- Schnelligkeit (rapidity) ist bei Katastrophen die rasche Reaktions- und Regenerationsfähigkeit.

Für einen ersten Check der Resilienz im Unternehmen lässt sich auf einer Skala von null bis zehn bewerten, wie kräftig die einzelnen R-Faktoren ausgeprägt sind. Es könnten sich so schon erste Handlungsfelder ergeben. Für einen genaueren Check ließe sich ebenfalls die Abb. 1: „Acht Schritte zur Resilienz“, Seite 87, heranziehen und auf Unternehmen anwenden.

Oder es gibt im Internet verschiedene Sieben-Säulen-Modelle. Je nach „Bauart“ basieren sie oft auf diesen Begriffen: Optimismus, Selbstbewusstsein, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Aktiv statt Opfer, Optimismus, Verantwortung, Kontakte, Netzwerk, Zukunftsplanung, Gefühle, Realismus, Analysefähigkeit ... Diese Begriffe sind valide und können Anlass sein, erste, individuelle Erkenntnisse über ein Unternehmen zu gewinnen, das genauso einzigartig wie der Mensch sein kann.



► Denn: Ein eindeutiges „Kochrezept“ für Resilienz gibt es nicht, es sind immer die spezifischen Eigenschaften eines Unternehmens zu beachten.

Das „British Standard Institute“ (BSI) ging diesen Fragen vor etwa zehn Jahren auf den Grund. Die Wissenschaftler befragten dazu weltweit 411 Manager, um Ideen zur Resilienz von Unternehmen zusammenzutragen. Das Ergebnis war die Norm BS 65000, in der ein „Organizational Resilience Framework“ entworfen und in vier Kategorien gefasst wurde:

- Produkt
- Prozess
- People
- Leadership

Ein Schnelltest ist auf der Website des BSI zu finden. Er macht es möglich, die subjektiv gefühlte Resilienz eines Unternehmens zu ermitteln, wobei sich auch ein Vergleich mit der eigenen Branche durchführen lässt.

Soweit eine Momentaufnahme zum Thema Resilienz, die drei Überlegungen in den Vordergrund rückt:

**Kriterien:** Für die organisationale Resilienz spielen auf der Produkt- und Prozessseite handfeste Kriterien eine Rolle, die auf der betriebswirtschaftlichen und technischen Ebene angesiedelt sind. Sie beziehen sich auf Lieferketten, das Rechnungswesen, Informationsbeschaffung oder die Innovationskraft. Banken und Behörden verlangen von Unternehmen schon länger, zu diesem Themenkreis Aktivitäten zu entwickeln.

**Trend:** Um aus der Momentaufnahme einen Trend zu entwickeln, ist eine kontinuierliche Verbesserung notwendig, die wieder als Prozess zu organisieren ist. Denn: „Einmal verbessern, ist kein Mal verbessern!“. Das „Continuous Service Improvement“ (CSI), beziehungsweise der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) dürfen nicht periodisch ein gegenseitiges Schulterklopfen auslösen, sondern sollten ernsthaft eine permanente Veränderung vorantreiben. Ja, die Veränderung kann auch einmal eine Verschlechterung sein. Gelernt wurde auf jeden Fall!

**Weiche Faktoren:** Leadership und People sind weiche Faktoren, die sich einer DIN-Norm oder Bankenaufsicht verweigern. Diese Faktoren scheinen unkalkulierbar, da wenig greifbar zu sein. Daher an dieser Stelle ein Rückgriff auf das Konzept der Salutogenese von Aaron Antonovsky, das die persönliche, menschliche Resilienz in den Mittelpunkt stellt. Trotzdem lassen sich seine Grundzüge auch auf Unternehmen anwenden. Antonovsky fragt nicht: „Warum erkranken Menschen?“

## Wie gesund ist Ihr Unternehmen?

Hier ein **erster Anlauf**, um aus der Idee der Salutogenese **Fragen für die Resilienz von Unternehmen abzuleiten**:

- Wie oft nehmen Sie an Ausschreibungen oder Branchentreffen teil? Besuchen Sie Messen, Unternehmerabende, Schulungen oder Trainings?
- Wie oft lassen Sie sich besuchen? Etwa von Prüfungsorganisationen oder Branchenkollegen?
- Haben Sie schon einmal an einem „Hackathon“ teilgenommen oder selber dazu eingeladen, um einen ersten Prototyp entwickeln zu lassen?
- Haben Sie vorher in einem „Design Thinking“-Workshop das gewünschte Produkt oder die erwartete Dienstleistung definiert? Zum Beispiel mit Menschen aus allen Abteilungen oder sogar externer Verstärkung?

(Pathogenese), sondern er will herausfinden: „Was hält den Menschen gesund?“ (Salutogenese).

So entdeckte der Medizin-Soziologe in den 1970er Jahren fünf wesentliche Faktoren, damit Menschen dauerhaft gesund bleiben:

- Kohärenz
- Selbstwirksamkeit
- Realistisches Selbstbildnis
- Umgang mit Gefühlen
- Zuversicht

Später kam noch der Faktor Bezugspersonen hinzu.

Diese Faktoren der Salutogenese lassen sich in Fragen für Führungskräfte in Unternehmen umwandeln (Siehe Kasten: Wie gesund ist ihr Unternehmen?).

**Fazit:** Es gibt kein Rezept für organisationale Resilienz. Auch wenn die vielen Fragen zunächst irritieren ... Es ist in Ordnung, mit einer einzelnen Frage zu beginnen und sich mit möglichen Antworten zu beschäftigen, bevor eine erste Veränderung zu einer resilienteren Organisation beginnt. Entscheidend könnte hier die Wahrnehmung sein, um vorurteilsfrei unerwünschte Fakten anzuerkennen. Dafür ist Übung notwendig, um in kleinen Schritten Offenheit für Impulse zu

• Wie transparent sind ihre Zahlen, Daten und Fakten nach innen – und außen?

• Akzeptieren Sie Scheitern als wichtiges Lernfeld? Ist Coaching bei Ihnen üblich?

• Wie gehen Sie mit Ratlosigkeit um? Können Sie diese im Unternehmen kommunizieren und über eine gewisse Zeit aushalten?

• Ist ihre Unternehmensvision lebendig? Findet sie sich in vielen Erlebnissen im Job wieder?

• Wann haben Sie zum letzten Mal mutig entschieden?

• Wer diesen zum Teil unbequemen Fragen nachgeht, stärkt die Resilienz seiner Mitarbeiter und Führungskräfte – und damit die entscheidende Ressource für Resilienz im Unternehmen!

entwickeln – auch wenn sie von außen kommen.

Es lohnt sich! Für das Unternehmen und die Menschen im Unternehmen! Denn: „Wer will dass die Welt so bleibt, wie sie ist, der will nicht, dass sie bleibt.“ (Erich Fried). Und wer will schon, dass sein Unternehmen nicht bleibt?

Wolfram von Rotberg



**Zum Autor:** Wolfram von Rotberg ist Mitglied im Netzwerk culturezbusiness. Als Leiter von Workshops und Seminaren begleitet er Organisationen und Führungskräfte bei ihrer Entwicklung. Bild: Privat