

### Zusammenfassung

*Das Resilienzkonzept regt an, darüber nachzudenken, was Führungskräfte auch unter suboptimalen Bedingungen für die Gesundheit tun können – für die ihrer Mitarbeiter wie ihre eigene. Ohne den Anspruch aufzugeben, Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, kann der Aufbau psychischer „Robustheit“ dazu beitragen, mit vorhandenen Belastungen besser fertig zu werden. Die pragmatische Strukturierung anhand eines Ebenenmodells für menschliches Handeln ermöglicht es, salutogenetische Ansätze und Resilienzkonzepte zu integrieren und in praxisbezogene Hinweise für Führungskräfte zu übersetzen. Die im Folgenden dargestellten Anregungen betreffen nicht nur den Umgang mit stressenden Umgebungsbedingungen und Verhaltensmustern, sondern vor allem auch kognitive, interaktive und kulturelle Schemata. Psychische Gesundheit wird dabei als untrennbar von körperlicher Gesundheit gedacht: „There is no health without mental health“ (WHO).*

„Gesundheitsorientiertes Führen“ ist ein Anspruch, der in Organisationen nicht nur fürsorglich gemeint ist. In Zeiten knapper Personalressourcen werden Präsenz, Fitness und Belastbarkeit der Mitarbeiter auch wirtschaftlich immer wichtiger. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie „salutogenetisch“ günstige Bedingungen für ihre Mitarbeiter herstellen und bei Fehlzeiten und Leistungseinbrüchen intervenieren. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat viel dazu beigetragen, Stressoren in der Arbeit zu identifizieren und Orientierung für gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu finden (Mohr & Semmer 2002). Doch Vorgesetzte, die sich darum bemühen, werden mit vielen Schwierigkeiten konfrontiert. Häufig haben sie überhaupt nicht die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass diese einem kritischen Blick wirklich standhalten würden. Viele Vorgesetzte registrieren auch deutlich, dass einige, oft auch sie selbst, unter hoher Belastung putzgesund bleiben, während andere trotz komfortabler Bedingungen bei der leisesten Beanspruchung einknicken. Weshalb sind manche Menschen robuste und belastbare „Stehauf(männ)chen“, die sich nach einer Krise wie Phoenix aus der Asche erheben, während andere trotz guter Bedingungen kränkeln? Weshalb wechseln manche Menschen, wenn sie Probleme haben, die Strategie, während so viele, wie Einstein sich wunderte, selbst aus den härtesten Erfahrungen nichts lernen? Wie kommt es dazu, dass manch einer sich sogar in einer Weise „gegen“ sein Herkunftsmilieu entwickelt, dass Thomas Mann daraus schloss: „Das Große entsteht im Trotzdem“? Was braucht man, um „Resilienz“ zu entwickeln, also die Qualitäten, die man mit dem Bild des „Stehaufchens“ verbindet?

Für Führungskräfte stellt sich gerade in Zeiten zunehmenden Arbeitsdrucks

und schwindender Sicherheiten die Frage, wie sich Anforderungen an gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und der Aufbau von „Resilienz“ miteinander verbinden lassen. Die Gratwanderung besteht darin, individuelle Belastbarkeit auszubauen ohne der zynischen These das Wort zu reden, wer Belastungen nicht tragen könne, sei im Endeffekt selbst schuld. Wertschätzung und Lösungsorientierung alshaltungen, die diese Gratwanderung erleichtern, sind mit dem Resilienzkonzept untrennbar verbunden.

## Resilienz und Kohärenzsinn: Eine Einordnung

Der Begriff Resilienz stammt aus der Physik und bezeichnet eine Materialeigenschaft – nämlich nach Belastung schnell in den Ursprungszustand zurückzukehren. Als menschliche Eigenschaft meint er die psychische Robustheit, Belastungen besser zu tragen und sich nach Krisen und Rückschlägen schnell wieder zu erholen. Systematische Forschung über Resilienz bekam einen Schub durch die Auseinandersetzung über die Frage, was Kinder psychisch widerstandsfähig macht (*Garnezy & Rutter, 1983*). Ein eng verwandter und zum Teil synonym verwendeter Begriff ist der des „Kohärenzsinn“, engl. „sense of coherence“ aus der Salutogenese-Forschung (*Antonovsky, 1987; 1997*). Dieses Konzept aus der Gesundheits- und Stressforschung hat die Arbeits- und Organisationspsychologie stark beeinflusst. Es charakterisiert die **Bedingungen**, die Menschen dabei helfen, Stressoren zu bewältigen und die eigene Gesundheit aufrecht zu erhalten. Das resultierende Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, „... die das Maß ausdrückt, in dem man ein durchdringendes, andauerndes, aber dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln, wie vernünftigerweise erwartet werden kann“ (*Antonovsky, 1997, S.16*). In der Resilienzforschung wird noch pointierter gefragt, warum manche Personen **trotz** ausgeprägter Belastungen und Risiken gesund bleiben oder sich relativ leicht von Störungen **erholen**, während andere unter vergleichbaren Bedingungen besonders anfällig sind, krank werden oder zusammenbrechen. Während es zu dem Begriff Resilienz sehr viel unterschiedliche Literatur gibt, ist der Begriff des Kohärenzsinn durch Antonovsky konzeptionell geprägt. Die Faktoren, die sich in Studien zu Resilienz als Überlappungsfeld finden lassen (*Coutu, 2003*), weisen deutliche Parallelen auf zum Konzept des Kohärenzsinn auf.

Die Erkenntnisse der Salutogenese-Forschung zum Kohärenzsinn legen Führungskräften nahe, sich selbst als eine Art „Arbeitsbedingung“ für die Mitarbeiter zu sehen. Die drei Hauptaspekte von Kohärenzsinn fordern dazu auf, die Arbeit und die eigene Kommunikation verstehbar zu gestalten, den Mitarbeitern Sinn und

Bedeutung von Vorhaben zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass die Arbeit quantitativ und qualitativ bewältigbar ist. Soziale Unterstützung gilt als Moderator, der die Verarbeitung von Stress deutlich erleichtert.

Die Resilienzforschung betont mehr den Aspekt, dass sich Gesundheit aus wiederholten Coping- und Bewältigungserfolgen bildet. Resilienz entsteht also genau nicht dort, wo die besten Bedingungen bestehen, sondern im „Trotzdem“. Dies kann natürlich kein Argument sein, sich nicht um salutogenetisch günstige Bedingungen zu bemühen. Es bedeutet lediglich, dass der Mensch an Herausforderungen wachsen kann – ob er es tut, erweist sich nach der Krise. Resilienz ist entsprechend schlecht als „Potenzial“ messbar und gerät zum Jargonbegriff, wenn Bewerber sich diese Qualität im Selbstmarketing zuschreiben.

Die Voraussetzungen für Resilienz sind entwickelbar, allerdings kaum direkt in künstlichen Settings – wie etwa einem Training. Seminare und Reflexionsangebote können jedoch Führungskräften helfen zu erkennen, welche Faktoren für Resilienz wichtig sind und wie sie diese Qualitäten bei sich selbst und ihren Mitarbeitern im Arbeitsalltag ausbauen können. Resilienz als Fähigkeit, mit Belastungen und Veränderungsprozessen umgehen zu können, ist ein direkter Beitrag zur „Employability“. Als Eigenschaft von Führungskräften gilt Resilienz als wichtiger Aspekt von „Leadership“.

Die Erkenntnisse zum Thema Resilienz ermöglichen, die Frage nach Gesundheit und Lebensbewältigung auf schlechte Zeiten „zuzuspitzen“. In der Krise ist es für Prävention zu spät. Vielmehr ist dann gefragt, was unter wenig förderlichen oder vielleicht sogar extrem problematischen Umständen noch für die Robustheit getan werden kann. Das Resilienzkonzept legt nahe, dass die Belastbarkeit selbst in sehr schwierigen Situationen noch gerade dadurch wachsen kann, dass sie **beansprucht** wird.

Ordnet man die Konzepte zu Salutogenese und Resilienz einem allgemeinpsychologisches Modell der inneren Regulation von Handlungen zu, ist es möglich, ein schlüssiges und plausibles Arbeitsinstrument zu entwickeln, das die Konzepte miteinander verbindet und konkrete Anregungen für die Praxis bietet. Das pragmatische Modell der „Logischen Ebenen“ (*Dilts, 1998*) erscheint als mit Handlungsregulationstheorien kompatibles und für verschiedenste Fragestellungen hochgradig transferfähiges Ordnungsschema besonders geeignet, Arbeitsansätze für Führung, Beratung, Selbstcoaching und Psychotherapie abzuleiten.

Das hierarchische Modell der Logischen Ebenen ordnet entsprechend des systemtheoretischen Grundsatzes „Relation vor Substanz“ Individualität in all ihren Ausprägungen grundsätzlich als Alignment verschiedener Ebenen relational zu einer übergeordneten Zugehörigkeit an. Die „Identität“ (Substanz) der betrachteten

Einheit (Person, Team, Organisation) lässt sich (nur) relational zu einem Referenzsystem beschreiben und bildet als „Position im Feld“ die Basis, auf der sich nachgeordnete Ebenen wie Einstellungen und Verhalten überhaupt erst verstehen lassen. Diese nachgeordneten Ebenen werden von übergeordneten stärker beeinflusst als umgekehrt. Im Rahmen der durch Zugehörigkeiten bestimmten (multiplen) Identität werden kognitive Schemata mobilisiert, die zur Aktivierung oder zum Erwerb von Fähigkeiten führen. Verhalten kann wiederum nur gezeigt werden, wenn es im Spektrum der Fähigkeiten liegt. Konkretes Verhalten zieht den Aufmerksamkeitsfokus auf sich und bestimmt so die Wahrnehmung der Umgebung, die damit abhängig vom Alignment der übergeordneten Ebenen ist – einmündend in die Einpassung in das übergeordnete Referenzsystem.

## Resilienz: Was Führungskräfte tun können

### 1. Wahrnehmung der Umwelt: Realismus fördern – Es ist, wie es ist!

Realismus ist etwas Anderes als Optimismus: Resiliente Menschen haben nüchterne Ansichten genau über die Aspekte von Realität, die für das Überleben zählen. Sie machen sich keine Illusionen, sondern können Beeinflussbares von nicht Beeinflussbarem unterscheiden. Wenn man einen „demoralisierten Haufen“ wieder aufrichten möchte, ist es sicher nützlich, Optimismus im Sinne einer „Es-Geht-Haltung“ zu fördern, aber für die Strategien und Aktionen ist ein kühler, sogar fast pessimistischer Realitätssinn wichtig. Gleichzeitig ist Realismus weit entfernt von dramatischer Übertreibung von Risiken. Die in der Stressforschung oft zitierten „Stresstyp-Muster“ von Hektik, Dramatisierung und Klagsamkeit passen nicht ins Bild: Realisten neigen nicht dazu, aus Mücken Elefanten zu machen und sich autosuggestiv in Stress-Trancen hineinzureden. Realismus beinhaltet auch angemessenen sozialen Vergleich. Wer eine hervorragende Kantine nutzt, aber dauernd übers Essen jammert oder als Beamter mit Lebenszeitanstellung beschwert, dass das Gehalt nicht mit dem von Freiberuflern mithält, argumentiert unrealistisch. Über Veränderung wird in Betrieben gesprochen, als sei das an sich schon eine Katastrophe. Auf der anderen Seite spricht unter Resilienz-Aspekten nichts dafür, Mitarbeitern in Veränderungsprozessen Risiken zu verschweigen, sie durch falsche Beruhigung hinzuhalten oder gar faktische Nachteile als Chancen zu verkaufen. Führungskräfte tun gut daran, ihren Mitarbeitern durch Information zum Blick über den Tellerrand und zu mehr Bodenhaftung zu verhelfen. Dazu gehört auch, auf den „Worst Case“ vorbereitet zu sein und Risiken weder zu bagatellisieren noch zu überschätzen. Schlüsselfragen in diesem Zusammenhang sind: Verstehe und akzeptiere ich wirklich die Realität meiner Situation? Auch wenn ich dazu Schutzbehauptungen aufgeben und negative Emotionen aushalten muss? Weiß ich, was

Tabelle 1

### Resilienz – und Salutogenese Faktoren im Modell der Logischen Ebenen

Ebene	Interventionsansatz	Salutogenetisch günstige Arbeitsbedingungen	Merkmale resilienter Individuen
<b>Zugehörigkeit / Referenzsystem</b> Sinn und Verbundenheit Wem / was gehöre ich * an? Relation zum übergeordneten System	Identifikationsmöglichkeiten Schaffen / "Wir" Sinn begründen (Re-)Framing: Bezug zu Referenzsystemen: Für was und wen?	Sinnhaftigkeit der Arbeit (vermitteln) Teamgeist, Wir-Gefühl Substanzuelle Wertschätzung durch reziproke Bestätigung von Zugehörigkeit („Wahl und Ehre“)	Aktive Sinngebung (Aktives Re-Framing) Gemeinschaftsfähigkeit
<b>Rolle / Identität</b> Wer bin ich (darin)? Wie bin ich positioniert gg. wem? Relation zu Anderen im System. Verantwortung?	Verantwortung klären, ggf. ändern. Position im Feld: Perspektiv- bewusstsein schaffen Relation zu Anderen beachten/ verändern. Selbstwert/ Potenzial bestätigen	Handlungs- und Entscheidungsspielraum <b>Soziale Unterstützung</b> als realisierte Wertschätzung. Keine Verantwortung für Dinge außerhalb der eigenen Kontrolle. Vermeidung von Unterforderung als Angriff auf Selbstkonzepte / Selbstwirksamkeit	Bewusstsein über Position im Feld (Rollenklarheit, Bewusstheit über Rangordnung und Kräfteverhältnisse) Klarheit über Verantwortung und Beitrag Selbstakzeptanz
<b>Überzeugungen</b> Was ist richtig? Was ist (mir) wichtig?	Dialog, Argumente, Zusammenhänge aufzeigen Verhandeln und Lösen Interessen integrieren	Orientierung (über Ziele, Prioritäten) Achtung vor guten Argumenten Handlungs- und Entscheidungsspielraum für Kreativität und eigenständige Lösungen Interessenintegration	Radikale Lösungsorientierung Orientierung am Zielzustand
<b>Fähigkeiten</b> Was kann ich (lernen)?	Qualifizieren Training, Lernangebote	<b>Machbarkeit</b> der Aufgabe Ressourcen und Lernzeit Equipment	Kompetenz, Pragmatismus, Improvisationstalent
<b>Verhalten / Routinen</b> Was tue / lasse ich? Gewohnheiten	Leitplanken, Disziplin und Kontrolle pos. / neg. Verstärkung	„gesunde“ Routinen und Angebote (von Arbeitsschutz und Arbeitszeiten bis Kantine) Schutz / Stoppen von schädigendem Verhalten	Selbstkontrolle und „gesunde“ Gewohnheiten
<b>Wahrnehmung der Umgebung</b> Was .. sehe .. .. höre .. .. ich	Information (Bedeutung übersetzen) Lenkung der Aufmerksamkeit Gestaltung der Umgebung	<b>Verstehbarkeit</b> Transparenz, Durchschaubarkeit von Zusammenhängen	Realismus bezogen auf die Umstände und sich selbst

\* „Ich“ kann sich auf eine Person, ein Team, eine Organisation usw. beziehen

die Situation erfordert und was von mir erwartet wird? Habe ich realistische oder überzogene Ansprüche?

Schlussfolgerung für Führung unter Stress:

- Die eigene Expertise und Wahrnehmungsfähigkeit ausbauen
- Sich von der Realität „führen“ lassen – die Warnzeichen sehen, aber nicht die Mitarbeiter mit eigenen Ängsten infizieren
- Sich selbst realistisch reflektieren. Eigene Möglichkeiten und Grenzen erkennen
- Kräfteverhältnisse realistisch einschätzen. Stärke nutzen, aber nicht für Törero-Strategien, wenn man nicht gewinnen kann

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern:

- Gut und relevant informieren – auch über Risiken und Verluste. Nichts beschönigen, keine falschen Versprechungen und keine falschen Hoffnungen erzeugen, aber auch keine Panik
- Eigenverantwortung einfordern. Mitarbeiter anhalten, sich ihrer Positionierung innerhalb und außerhalb der Organisation bewusst zu werden, sich Risiken zu stellen und rechtzeitig aktiv zu werden. Verdeutlichen, wo für sie gesorgt wird und wo nicht
- Realismus in der Selbsteinschätzung fördern. Übertriebene Ansprüche an sich und andere genauso korrigieren wie eine Unterschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit
- Sich konstruktiv austauschen. Jammern und hysterisches Übertreiben unterbinden.

## 2. Verhalten: Selbstdisziplin und „gesunde“ Gewohnheiten – Das Notwendige tun!

Was „gesund“ ist und was nicht, darüber scheiden sich in Wissenschaft und Praxis die Geister, aber es gibt doch Eckpunkte, die als gesicherte Erkenntnis gelten dürfen und die sich unter anderem im Arbeitsschutz, in Pausenregelungen, der Qualität des Essensangebotes und den Bewegungs- und Kommunikationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz widerspiegeln. Unter dem Aspekt von Resilienz ist es sinnvoll, wichtige Routinen in Krisenzeiten aufrecht zu erhalten. In Sachen Selbstdisziplin, Gesundheitsverhalten und Maßhalten (auch beim Arbeiten) sind Führungskräfte Vorbild. Etwa mit dem Rad zur Arbeit zu fahren, unbeeinflusst von Alkohol und anderen Drogen zu arbeiten und verträgliche Arbeitszeiten einhalten, ist für Topmanager ebenso möglich und gesund wie für alle anderen. Genauso das aktive Zupacken, wo es gebraucht wird. Gleichzeitig können Führungskräfte

„ungesunde“ Angewohnheiten in ihrem Verantwortungsbereich stoppen: Dazu gehören direkt gesundheitsschädigende Gewohnheiten, negatives Reden hinter dem Rücken, unproduktive Stimmungsmache und Schludrigkeit in der Arbeitshaltung. Disziplin ist besonders wichtig, wenn es schwierig wird, aber auch als Alltagsstugend zur Verteidigung der Würde und des Selbstwerts förderungswürdig. Die Arbeitslosenforschung belegt die Bedeutung von Routinen (Mohr 1996, 2010): Ohne „Leitplanken“ ist die Tagesstruktur gefährdet. „Einfach“ weiterarbeiten ist ein sinnvolles Motto in unsicheren Situationen, denn Routinen stabilisieren.

Schlussfolgerung für Führung unter Stress:

- Selbstdisziplin wahren – Vorbild sein. Sich überwinden, auch das Unangenehme tun
- Routinen für die Lebensbalance (Gesundheit, Partnerschaft, Sozialleben) sichern
- Disziplin der Gedanken und Worte: Wertschätzend mit Anderen und über Andere sprechen und denken

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern:

- Disziplin einfordern und belohnen. Anstrengungen und Zumutungen vorrangig vorm Erfolg würdigen
- Selbstverständlichkeiten nicht betulich belobigen. Robustheit unterstellen. Wer behandelt wird, als sei er nicht belastbar, wird empfindlich und zimperlich
- Gesunde tägliche Gewohnheiten aktiv einfordern – auch was Arbeitszeiten, Erholung und Pausen betrifft. Die wichtigen Routinen achten und dort Qualität aufrecht erhalten
- Gegenseitige „Negativinfektionen“ durch direkte Ansprache stoppen

## 3. Fähigkeiten und Haltungen: Lösungsorientierung und Lösungskompetenz – Das Beste draus machen!

Die Realität anerkennen, ist das Eine. „Das Beste draus machen“ ist der nächste Schritt. Not macht erfinderisch – aber nicht jeden. Entscheidend ist zunächst der radikale Lösungswille – als Alternative zum Versinken im Problem. Resiliente Menschen sind reflektiert, verschwenden aber wenig Energie mit der Frage, warum es ist wie es ist und wer daran die Schuld trägt. Sie konzentrieren sich auf die Lösung. Und lösen – kreativ und pragmatisch, auch wenn sie dafür Konventionen brechen müssen. Die Fähigkeit, aus Allem, was zur Verfügung steht, etwas zu machen, für die Levi Strauss den Begriff „Bricolage“ geprägt hat, umfasst nach Abrahamson (2000) drei Aspekte: Tinkering (Tüfteln), Kludging (Improvisieren) und Pacing (Schritt für Schritt voran gehen), Tüfteln kostet wenig und stabilisiert.

Verschwendung wird in Kauf genommen. Kludging meint Tüfteln in größerem Stil bis hin zum improvisierten Aufbau ganzer Produktlinien oder Organisationseinheiten. Pacing, das schlichte Weitergehen mit kleinen Verbesserungen ohne großen Innovationsanspruch führt in raschen Veränderungen zu den notwendigen Atempausen. Resilienz setzt an dieser Stelle nicht auf Planungssicherheit und Gesetzmäßigkeiten, aber auch nicht auf planloses Wursteln. Vielmehr ist der Einsatz von Kreativität und Improvisationstalent – getragen von dem unbedingten Willen, ein funktionierendes Etwas zu erzielen – mit dem vorhandenen Einfluss, den vorhandenen Mitteln in der vorhandenen Umgebung auf die Lösung hinzuarbeiten.

Schlussfolgerung für Führung unter Stress:

- Zielzustand vor Problemanalyse: Worauf kommt es am Ende an und wie beseitigen wir Hindernisse, statt: Lösen statt Vergangenheitsanalyse. Arbeiten statt Schuldige suchen
- Die „Wozu“-Frage stellen. Couragiertes Weglassen, wenn die Frage nicht beantwortet werden kann.
- Alles nutzen, was da ist. So weit kommen, wie man eben kommt. Die kleine, unfertige Lösung akzeptieren und nutzen für den nächsten Schritt. Darauf setzen, dass der weitere Weg sich beim Gehen eröffnet.
- Lernen um des Lernens willen

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern:

- Aktives Stoppen von „Problem-Trancen“ und Schuldzuweisungen. Zielszustand im Focus halten, Lösungssuche einfordern.
- Orientierung und Ermutigung statt Kritik. Lösungssuche belohnen, Kreativität fördern, unkonventionelle Lösungen begrüßen. Nachmachen ist erlaubt, was funktioniert, wird akzeptiert.
- Kurzzeitgewinne schaffen: Den Suchprozess selbst anerkennen, nicht nur den Erfolg
- Kein Perfektionismus am falschen Punkt. Aufbauen auf vorhandenen Lösungen
- Lernen um des Lernens willen einfordern. Die Mitarbeiter daran erinnern, dass sie selbst für ihre berufliche Entwicklung verantwortlich sind. Freie Kapazität für Qualifizierung nutzen

#### **4. Rolle und Identität in der Gemeinschaft: Bezogene Individuation – Am I connected?**

Menschen können Belastungen besser ertragen, wenn sie wissen, wozu und für wen (Ebene der Zugehörigkeit zu Menschen und Wertewelten) – und wenn sie

sich klar darüber sind, was ihr eigener Beitrag, ihre Rolle und Verantwortung darin ist. Resiliente Menschen sind anschlussfähig. Sie sind in der Lage zu sehen, welche Wertegemeinschaften und welche Menschen ihr persönlich relevantes „Wir“ ausmachen. Sie erschaffen aus ihrer Rolle heraus Gemeinschaften, von denen sie dann wiederum in ihrer Rolle getragen werden. Sie erkennen in der Gemeinschaft die eigene Rolle und Verantwortung und nutzen sie konstruktiv – grenzen sie aber auch ein. Durch diese Klarheit bezogen auf ihre Rolle und Position im System werden sie nicht so schnell Opfer eigener Allmachtsfantasien – das schützt sie vor Burnout. Sie tragen aus ihrer Rolle heraus zur Gemeinschaft bei, ohne den eigenen Einfluss zu überschätzen: So verwechseln sie etwa ihre Rolle als Vorgesetzte nicht mit der eines Sozialarbeiters. Wenn sie Arzt sind, wissen sie, dass ihre Kompetenz Grenzen hat und dass sie nicht jeden Menschen retten können. Sie lassen sich helfen, wenn sie an ihre Grenzen kommen. Sie geben Ihr Bestes – aber sie überschätzen sich nicht und schützen sich vor allem vor irrealen Ansprüchen an sich selbst. Sie haben nicht nur Geber-Qualitäten, sie können ebenso gut nehmen. Gerade diese Aspekte von Resilienz sind stark gekoppelt an den Selbstwert. Menschen, die eine gute Selbstakzeptanz haben, sind fähig, ihren Ehrgeiz und das Streben nach Rang zu begrenzen – ob er sich nun als Ruhm und Ehre darstellt oder als übertriebener Drang, die Bindung anderer durch Helfen und Geben zu sichern. Vor allem in Berufsfeldern mit hoher Verantwortung und emotionaler Arbeit ist dies ein entscheidender Schutzfaktor. Resiliente Menschen verfügen über einen „sozialverträglichen“ Egoismus – sie können viel geben, aber sie opfern sich nicht – weder für Patienten und Kunden, noch für die Organisation.

Dieser Aspekt von Resilienz steht in einem gewissen Spannungsfeld zu ethischen Idealen. Die Bereitschaft, sich für andere aufzuopfern, ist ein hoch stehendes spirituelles Ideal. Es ist denkbar, dass ein resilienter Mensch in einer spezifischen Situation sein Überleben hinter das von anderen stellt – jedoch nicht als reflexhaftes Dauerprogramm für alle Welt. Resiliente Menschen bewältigen die an den eigenen Überlebenswillen notwendig gekoppelte Unterlassungs-Schuld. Das Spannungsfeld, das hier zu ethischen Idealen entsteht, kann im Rahmen psychologischer Modelle nicht vollständig aufgelöst werden. Besonders in Organisationen, in denen existenzielle Themen mit hoher emotionaler Brisanz zum Arbeitsalltag gehören, ist die Gemeinschaft gefordert, den Einzelnen an dieser Stelle durch Akzeptanz der Unauflöslichkeit zu entlasten. Resiliente Menschen verschaffen sich diese Entlastung – zum Beispiel durch Sharing und kollegiale Intervention.

Gemeinschaft hilft Menschen, Krisen zu bewältigen und über sich hinauszuwachsen. Ob eine Organisation ein starkes „Wir“ im Sinne gegenseitigen Tragens von Individuum und Gemeinschaft ermöglicht, zeigt sich in der Krise (vgl. Mohr, 2003). Wer an ein Wir appelliert, das er im nächsten Moment verrät, kann auf die

Loyalität resilienter Menschen nicht zählen: Sie sorgen als Realisten in diesem Fall eher für sich. In vielen Unternehmen werden systematisch gemeinschaftsschädigende Systeme eingesetzt (Rummel, 2010). Die Zugehörigkeit zu der „Liga“, in der man spielt, wird nicht nur durch Arbeitsplatzunsicherheit bedroht. Auch Beurteilungssysteme und zunehmende Konkurrenz nach innen erzeugen eine kontinuierliche latente Bedrohung der eigenen Sicherheit und Erosion von Gemeinschaft. Resiliente Menschen schotten sich dagegen ab. Sie registrieren mangelnde Fairness sehr genau – und bauen ihre Alternativen aus. Auch verlassen sie sinkende Schiffe.

Schlussfolgerung für Führung unter Stress:

- Rollenbewusstheit. Aus der Rolle heraus handeln. Verantwortung erkennen und eingrenzen
- Die eigene Anschlussfähigkeit sichern. Arbeit am eigenen Selbstwert. Vertrauensvorschuss und grundlegende Freundlichkeit: Gute Absichten beim andern auch im Ungeschick erkennen. Lösungsorientiert und wertschätzend kommunizieren. Wirkliche Fairness und Loyalität gegenüber Mitarbeitern.
- Gemeinschaft und Getragensein wahrnehmen lernen: Die Kraft des Dankes für sich nutzen lernen. Sich Unterstützung holen, wenn die eigenen Grenzen spürbar werden. Nehmen lernen

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern:

- Risikobereitschaft zugunsten von Vertrauen – so früh informieren, dass Betroffene sich einstellen können
- Das Potenzial und den Selbstwert von Mitarbeitern bestätigen. Erkennbar selbstwertschädigende Muster direkt ansprechen. Kritik im Team abbauen. Statt dessen die selbstverantwortliche Artikulation von Interessen und Bedarfen in der Zusammenarbeit einfordern
- Die latente Aggressivität der zu leicht Kränkbareren stoppen: Die darin enthaltene Feindseligkeit und Unterstellung ansprechen und zurückweisen
- Fairness, Robustheit und Nachsicht mit andern einfordern. Keine Toleranz gegenüber asozialem Verhalten und Ansprüchlichkeit an die Perfektion anderer. Stoppen von abschätzigem Gerede.
- Verantwortung ansprechen und eingrenzen, das Wir sichtbar machen: Den aktiven Beitrag für die Gemeinschaft klären, einfordern und anerkennen. Aufzeigen, wer wem etwas verdankt und wo Menschen einander sozial verpflichtet sind – auf allen Seiten.

## 5. Zugehörigkeit zu Wertewelten: Sinn erschaffen – Das Gute am Schlechten erfassen

Starke „Kernwerte“ erleichtern das Aufrechterhalten von Sinn. Damit sind nicht nur ethische Werte gemeint – vielmehr alle starken Kräfte und Überzeugungen, die die Frustrationstoleranz erhöhen. Dazu müssen die „Glaubenssätze“ nicht „wahr“ sein. Das Streben nach Exzellenz und alle Imaginationskraft, die hilft, sich über den Moment zu erheben, muss nicht objektivierbar sein. Der Sinnstifter allerdings muss sich gewiss sein. Besonders unter Extrembedingungen ist dieser Aspekt wichtig. Von außen kommende Appelle, „das Positive zu sehen“, sind für jemanden, der eine Krise durchlebt, nicht nur unfruchtbar, sondern können leicht als Zynismus und Verhöhnung erlebt werden. Die Fähigkeit, Sinn zu sehen und zu schaffen, kann jedoch angeregt und gemeinsam kultiviert werden. Das kreative Re-Framing belastender Situationen durch die Veränderung der Referenzsysteme erlaubt es, Dinge in einem anderen Licht sehen zu können. Menschen mit einer starken spirituellen Orientierung fällt dies häufig leichter, die Fähigkeit dazu ist aber als Lebenseinstellung entwickelbar und als kognitive Kompetenz trainierbar.

Resiliente Organisationen zeichnen sich häufig durch starke sinnstiftende Werte aus, die Individuen binden (Beispiel: Katholische Kirche). Denn weil resiliente Individuen sich in bestimmten Situationen gegen die Gemeinschaft stellen, kann die Resilienz einer Organisation nicht mit der Resilienz ihrer Mitglieder gleich gesetzt werden. In Zeiten der Krise ist es deshalb gleichermaßen wichtig, bindende Werte in der Organisation zu verteidigen und Menschen darauf zu verpflichten, die individuelle Resilienz so zu fördern, dass die eigenverantwortliche Bewältigung von Schwierigkeiten aktiviert wird. Resiliente Menschen opfern ihr individuelles Überleben nicht der Organisation – und sie bleiben nicht in Organisationen, die ihnen Sinnlosigkeit aufzwingen. Die Balance zwischen individuellen und gemeinschaftlichen Werten immer wieder aktiv herzustellen und Sinn individuell zu „übersetzen“ bleibt deshalb eine Daueraufgabe für Führung und Organisationsentwicklung.

Schlussfolgerung für Führung unter Stress:

- Die eigenen Werte reflektieren und nutzen. Entschlossen dafür eintreten. Eigene Treiber und Motive erfassen (wofür man aufzustehen bereit ist) und sich ethisch prüfen (wofür man einzustehen bereit ist, auch wenn es seinen Preis hat)
- Üben, das Gute im Schlechten zu sehen. Aktiv Sinnzusammenhänge herstellen
- Re-Framing der belastenden Aufgabenbestandteile. Die Integration konfligierender Interessen und den Umgang mit Dilemmata, Ambivalenzen und Ambiguität als Kern der Führungsaufgabe akzeptieren statt als Belastung vermeiden wollen

- Übergeordnete Perspektiven. Humor und Selbst-Distanz kultivieren

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern:

- Übergeordnete Sinnbezüge verdeutlichen. Sinn kreieren durch neue Sichtweisen auf die Situation. Festhalten an Kernwerten. Auf das verweisen, was zählt und verlässlich bleibt
- Die Fähigkeit zu Beschränkung und Bescheidenheit einfordern und als Wert verteidigen. Die Basics wahrnehmen lernen (Essen, Schlafen, Sinne, Natur)
- Lebendigkeit im Sein statt im Haben betonen. Re-Framing durch Humor und Provokation herausfordern Spaß, Fantasie und Spontaneität auch in schwierigen Zeiten. Humor (auch schwarzer Humor) nimmt Problemen die Dramatik
- Arbeit am Selbstwert. Konsequente Wertschätzung von Leistung und Status entkoppeln. Re-Framing von Scheitern und Glück: Die Poesie des Scheiterns wahrnehmen lernen, Glück gemeinsam neu erfinden

Tief resiliente Menschen, die in der Lage sind, Sinn zu kreieren, überleben auch den Ausstoß aus einer tatsächlichen Gemeinschaft durch Re-Framing und Verortung in übergeordneten Referenzsystemen und Sinnbezügen. Sie können dadurch Trennungen (oder einer Kündigung) Sinn verleihen. Die lebenserleichternde Geisteshaltung der aktiven Sinnggebung und die kognitive Kreativität, die sie erfordert, kennt jeder aus Alltagssituationen – von der Betrachtung des Scheiterns als „Lehrgeld zahlen“ bis hin zu dem Satz „Wer weiß, wofür das noch mal gut sein wird“. Resilienz wird ausgebaut, wenn diese Fähigkeit auf schwierigere Themen ausgedehnt wird:

*Die stressige Mitarbeiterin ist mein persönliches Trainingslager für Geduld. Dieser Fehler musste passieren, damit ich achtsamer werde. Dass ich nicht befördert wurde, schützt mich vor Überforderung. Dass ich gekündigt wurde, ermöglicht mir eine Neuaustrichtung meines Lebens. Dass ich krank bin, hat den Sinn, dass ich meine Gewohnheiten überdenken soll ...*

Der schmale Grat, der resilientes Re-Framing von beliebiger Schönfärberei oder der trotzigem Diskreditierung der unerreichbaren Trauben als „eh zu sauer“ unterscheidet, besteht in der **tatsächlichen** Sinnhaftigkeit, die sich über die neue Sicht erschließt und die zu Frustrationstoleranz und im Endeffekt zu persönlichem Wachstum beiträgt. Diese Ebene von Sinnkreation und die Inkaufnahme von Schwierigkeiten zur Sinnrealisierung ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, der den sich entwickelnden Menschen in die Stärke führt. Die von Campbell beschriebenen „Heldenreisen“ in den großen Menschheitslegenden (Campbell 1949)

wie etwa die des Herakles, des Buddha oder der Jeanne D'Arc können durchaus als Beschreibungen von Resilienzentwicklung betrachtet werden. Prüfungen, Herausforderungen, Disziplin und Lernen führen zu Tugenden und Fähigkeiten, die dem Helden auf seiner Lebensreise das Bestehen in der ultimativen Schlacht ermöglichen, in der er nochmals über sich hinauswächst. Der am Ende stehende Aufstieg in eine höhere „Liga“, eine neue Zugehörigkeit (häufig mit der Metapher der Unsterblichkeit verbunden) beinhaltet eine „Adelung“ der eigenen Identität durch die Verwirklichung des gesamten Potenzials im Licht von Sinnhaftigkeit, Ethik und Spiritualität. Die den Helden eigene Courage – der Mut zur Krise, zur Veränderung, zur Auflösung des Vertrauten bis hin zum Todesmut für die eigentliche neue Zugehörigkeit steht für den grundsätzlichen Lebensmut, der Resilienz im Kern ausmacht. In diesem Sinne fallen Resilienz und die Art von Lebenskunst, die Wilhelm Schmidt als grundsätzliches „Ja zum Leben“ bezeichnet hat, zusammen. Tief resiliente Menschen verteidigen ihr Leben und vor allem ihre Selbstentwicklung unter allen Umständen. Sie machen das Beste aus sich und ihrem Leben, weil sie sich mit dem Leben eins fühlen und es annehmen mit allem, was es anbietet, den Möglichkeiten wie den Endlichkeiten.

## Literatur

- Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 4/2000, 75-79.
- Antonovsky, A. (1987).
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (A. Franke & N. Schulte, Übers.). Tübingen: Dgvt. (Original erschienen 1987: *Unraveling the Mystery of Health – How People Manage Stress and Stay Well*)
- Bendel, D. & Lösel, F. (1998). Protektive Faktoren der psychisch gesunden Entwicklung junger Menschen: Ein Beitrag zur Kontroverse um saluto- versus pathogenetische Ansätze. In J. Mangraf, J. Siegrist & S. Neumer (Hrsg.), *Gesundheits- oder Krankheitstheorie? Saluto- versus pathogenetische Ansätze im Gesundheitswesen* (S. 117-145). Berlin: Springer.
- Brainworker: Internetseite [www.brainworker.ch](http://www.brainworker.ch) über Brikolage
- Campbell, J. (1949/2008). *The Hero with a Thousand Faces*. San Francisco: New World Library
- Coutu, D. L. (2003). How Resilience Works. In: *Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience*. Harvard Business School Press, 1-18.
- Dilts, R. (1998). Visionäre Führungskraft – *Von der Vision zur Aktion. Die Erschaffung einer Welt, der die Menschen zugehören wollen*. Paderborn: Junfermann
- Doubek, K. (2003). *Was uns nicht umbringt, macht uns stark*. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg
- Garmezy, N. & Rutter, M. (1983). *Stress, Coping, and Development in Children*. New York: McGraw-Hill.
- Garmezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 56, 127-136.
- Harvard Business Review (2003). *Building Personal and Organizational Resilience*. Harvard Business School Press.
- Mohr, G. (1996). *Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit*. Frank-

- furt am Main: Peter Lang.
- Mohr, G. (2010). Erwerbslosigkeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*. Band Arbeitspsychologie (S. 471-519). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. (2003). Organisationale Integration: Vom „Ich“ zum „Wir“. In K.-C. Hamborg & H. Holling. (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. (Juli, 2006). *Flexibilisierung der Vertragsverhältnisse und individuelles Erleben: Zum Stellenwert arbeits- und organisationspsychologischer Determinanten*. Vortrag am Bühler-Kolloquium, TU Dresden.
- Mohr, G. & Semmer, N. (2002). Arbeit und Gesundheit: Kontroversen zu Person und Situation. *Psychologische Rundschau*, 53, 77-84.
- Ohio State University (1995). Fostering Resilience in Children Bulletin, 875-899.
- Rummel, M. (2010): Wem gehört die Persönlichkeit? *Denkpausen* 8. St.Gallen: Management School St. Gallen
- Schmid, W. (1998): *Philosophie der Lebenskunst*. Eine Grundlegung. Frankfurt: Suhrkamp