

# Resilienz Führungskräfte MitarbeiterInnen- führung

Verfasserin: Jana Dörrich

Datum: 21.07.2022

## **Executive Summary**

In der folgenden Abschlussarbeit wird die Fähigkeit der Resilienz im Hinblick auf die Relevanz für Führungskräfte erläutert sowie ausgewählte Coachingmethoden zur Stärkung der individuellen Resilienz präsentiert. Die Resilienz einer Führungskraft ist nicht nur wichtig in ihrer Selbstführung, sondern wirkt über ein entsprechendes Führungsverhalten auch auf die Resilienz der MitarbeiterInnen und damit auf die Resilienz der gesamten Organisation. In Anknüpfung an die „7 Schlüssel der Resilienz“ nach Prof. Dr. Jutta Heller (2021) wird in der Arbeit herausgestellt, dass der Resilienz bestimmte Grundannahmen und Überzeugungen über die eigene Person und seinem Umfeld zugrunde liegen. Im Rahmen eines Coachingprozesses können Führungskräfte diese reflektieren, zieldienlich umformulieren und als problematisch erlebte Verhaltensweisen anpassen. Dazu wird In dieser Arbeit das hypnosystemische Coaching als geeigneter Ansatz beleuchtet sowie das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun (1989) als hilfreiche Coaching- und Feedbackmethode für Führungskräfte vorgestellt.

## Inhalt

Executive Summary .....	2
Einführung .....	4
Resilienzmodelle als Grundlage für die Führungskräfteentwicklung.....	4
Förderung der persönlichen Resilienz von Führungskräften .....	6
Hypnosystemisches Coaching zur Förderung der Resilienz .....	7
Resilienz stärken mit dem Entwicklungsquadrat .....	8
Fazit .....	10
Literaturverzeichnis.....	11

## Einführung

Warum erholen sich manche Menschen schneller als andere von Krisen? Warum meistern die einen eine Herausforderung weniger gestresst als andere? Ein Schlüsselfertigkeit für den erfolgreichen Umgang mit Krisen, Stress, Rückschlägen und Herausforderungen ist die sogenannte Resilienz. Erfolgreich meint in dem Kontext, dass Menschen flexibel und anpassungsfähig sind und damit Belastungssituationen gesund und sogar gestärkt überstehen. Entsprechend wird Resilienz auch als das psychische Immunsystem oder die seelische Widerstandsfähigkeit bezeichnet<sup>1</sup>.

Die Relevanz von Resilienz ist in den letzten Jahren gestiegen. Ein Grund dafür ist der hohe Anstieg an psychosozialen Erkrankungen. Die Diagnose Burnout wird zunehmend über alle Branchen und Berufsbildern gegeben. Solche Erkrankungen sind ein Symptom dafür, dass unsere Gesellschaft vor Herausforderungen steht, die bestimmte Denk- und Verhaltensmuster bedürfen. Eine Umschreibung dieser Herausforderungen ist die VUCA Welt, in der Veränderung, Unsicherheit, Komplexität, und Ambiguität die neue Normalität sind. Menschen mit einer hoch ausgeprägten Resilienz können dieser Geschwindigkeit mit einer Ruhe, die von innen kommt, ein Gegengewicht geben.<sup>2</sup>

Resilienz gilt heute als Schlüsselfertigkeit für Mensch und Organisation, um in der VUCA Welt gesund, zufrieden und effektiv zu bleiben. Die Resilienz einer Führungskraft spielt eine wegweisende Rolle in der Selbst-, Mitarbeiter- und Unternehmensführung. Aus diesem Grund wird der Resilienz von Führungskräften besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt und steht auch in dieser Abschlussarbeit im Fokus.

## Resilienzmodelle als Grundlage für die Führungskräfteentwicklung

Es gibt zahlreiche Resilienzmodelle, die beschreiben, welche Verhaltensweisen, Gefühle und Gedanken dienlich für eine hoch ausgeprägte Resilienz sind. Resilienz ist also keine angeborene Fähigkeit, sondern trainierbar. Außerdem bezieht Resilienz sich nicht nur auf die Bewältigung von großen Lebenskrisen, sondern auch auf den Umgang mit alltäglichen Herausforderungen wie u.a. den Umgang mit einem kritischen Feedback oder einem beruflichen Misserfolg. Im Kontext der Führungskräfteentwicklung bieten Resilienzmodelle die Grundlage zur Selbstreflektion sowie Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen. Ein häufig zitiertes Resilienzmodell ist das „7 Schlüssel-Modell“ von Prof. Dr. Jutta Heller (2021) welches davon ausgeht, dass resiliente Menschen eine hohe Ausprägung der folgenden sieben Schlüsselfähigkeiten haben:

**Akzeptanz** – meint die Fähigkeit, unveränderbare Dinge zu akzeptieren anstatt wiederholt sich daran zu reiben und wertvolle persönliche Energie aufzubreuchen. Diese Fähigkeit beinhaltet auch die Selbstakzeptanz und damit das Annehmen der eigenen Stärken und Schwächen<sup>3</sup>.

Beispiel aus der Führungspraxis: Unveränderbar ist heutzutage die steigende Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in der Organisation, was Führungskräfte fordert, immer wieder neu zu planen und

---

<sup>1</sup> Heller, J.: Resilienz, G|U, 10. Auflage 2021, S. 9

<sup>2</sup> Wellensiek, S. K. Handbuch Resilienztraining, Beltz, 2. Auflage 2017, S. 12

<sup>3</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 18-43

umzulenken. Akzeptanz bedeutet in diesem Kontext, die Unvorhersehbarkeit anzunehmen und seine Projektplanung und Führungsprozesse daran anzupassen, anstatt an bisherigen Mustern festzuhalten.

**Optimismus** – meint die Fähigkeit, seine Aufmerksamkeit auf das Positive zu fokussieren und auch in schwierigen Phasen eine realistische Überzeugung zu haben, dass wieder bessere Zeiten kommen werden. Optimismus bedeutet darüber hinaus, eine positive und wertschätzende Haltung gegenüber sich selbst zu haben.<sup>4</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Einen hoch ausgeprägten Optimismus beweisen Führungskräfte unter anderem in dem Umgang mit einer steigenden Fluktuation im eigenen Bereich. Der Weggang von MitarbeiterInnen beinhaltet immer Verluste im Team auf persönlicher und fachlicher Ebene. Aber mit neuen Kolleg:innen gewinnen Organisationen auch neue Qualifikationen und Persönlichkeiten. Optimismus bedeutet also in diesem Kontext, in einer steigenden Fluktuation auch die Chance zu sehen und die Zuversicht zu haben, trotz des Fachkräftemangels die Lücken im Team kurz- bis mittelfristig schließen zu können.

**Selbstwirksamkeit** – meint den Glauben daran, das eigene Schicksal in der Hand zu haben und durch das eigene Handeln seine eigene Situation verbessern zu können.<sup>5</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Den Vorgesetzten können auch Führungskräfte sich nicht aussuchen. Wenn also das Arbeitsverhältnis zur Geschäftsführung angespannt ist und die Führungskraft mit ständig wechselnden Vorgaben zu kämpfen hat, so hat auch die Führungskraft die Möglichkeit, über schriftliche Vereinbarungen oder Rückversicherungen Verbindlichkeit der Geschäftsleitung einzufordern. So kann die Führungskraft zwar nicht die Geschäftsleitung selbst, aber das eigene Verhalten und damit ihre persönliche Situation verändern.

**Verantwortung** – meint die Fähigkeit, auf seine eigenen Bedürfnisse zu achten und sein Verhalten auf die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse auszurichten.<sup>6</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Eine hoch ausgeprägte Selbstverantwortung beweisen Führungskräfte, wenn Sie auch in starken Belastungsphasen ihre Pausen einhalten und damit der persönlichen Überlastung vorbeugen. Damit agiert die Führungskraft auch als Vorbild und schafft seinen MitarbeiterInnen einen Rahmen, ebenfalls ihre persönliche Belastungsgrenzen zu wahren.

**Netzwerkorientierung** – meint die Fähigkeit, sozial Netzwerke aufzubauen und ziieldienlich zu nutzen. Das beinhaltet, Hilfe von anderen proaktiv aufsuchen und annehmen zu können.<sup>7</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Eine hoch ausgeprägte Netzwerkorientierung zeigen Führungskräfte, die transparent mit ihren Herausforderungen umgehen (z.B. Leistungsträger: in möchte kündigen) und sich Rat von Kolleg:innen einholen. Das häufige Gegenteil ist, dass Führungskräfte u.a. aus der Befürchtung heraus, ihr Ansehen zu verlieren, derartige Situationen allein bewältigen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 44-67

<sup>5</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 68-95

<sup>6</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 96-115

<sup>7</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 116-137

**Lösungsorientierung** – meint die Fähigkeit, auch in herausfordernden oder krisenhaften Situationen auf die Lösung und auf die Chancen zu fokussieren. Sie meint auch die Fähigkeit, sich seiner Stärken und persönlichen Ressourcen bewusst zu sein und diese zu nutzen.<sup>8</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Viele Führungskräfte mussten bedingt durch die Corona-Pandemie von heute auf morgen remote führen. Den radikalen und plötzlichen Umstieg von analoge auf digitale Medien als Chance zu sehen und sich eigenständig über Trainings, Austausch mit Peers oder Experimentieren mit dem in der virtuellen Führung zu üben, zeigt eine gut ausgeprägte Lösungsorientierung.

**Zukunftsorientierung** – meint die Fähigkeit, Lebensziele zu formulieren und danach zu handeln. Diese Lebensziele sind auch in herausfordernden Phasen unsere Anker, um auf den Sinn und das Positive zu fokussieren und Veränderungen anzustoßen.<sup>9</sup>

Beispiel aus der Führungspraxis: Das operative Tagesgeschäft kann phasenweise frustrierend sein, wenn Führungskräfte neben der starken zeitlichen Auslastung auch täglich neue Probleme zu lösen haben. Zukunftsorientierte Führungskräfte bleiben nicht im Hamsterrad gefangen, sondern haben ihre mittel- und langfristigen beruflichen Ziele vor Augen und stellen sicher, dass ihr heutiges Handeln auf diese einzahlt.

Auch wenn die Beispiele nur einen kleinen Ausschnitt aus der Führungspraxis zeigen, so wird deutlich, dass resiliente Führungskräfte ihren Fokus auf die Zukunft und auf Ressourcen lenken. Sichtbar wird dieser Fokus erst im Verhalten, welches Mensch und Organisation wiederum beeinflusst. Wie können Führungskräfte also ihre Resilienz stärken und damit positiv auf Ihr Umfeld wirken?

## **Förderung der persönlichen Resilienz von Führungskräften**

Resilienz ist eine wichtige Fähigkeit für Führungskräfte zur Selbststeuerung. Eine hoch ausgeprägte Selbstverantwortung hilft, persönlichen Belastungsgrenzen frühzeitig zu erkennen und so schwerwiegenden Krankheiten wie einem Burnout zu verhindern. Doch dem entgegen steht häufig der hohe Eigenanspruch, seine Arbeit gut, vielleicht sogar perfekt zu machen. Und tatsächlich liegt immer mehr Druck auf den Schultern der Führungskräfte, da eine planbare oder sichere Zielerreichung oder die Auswirkungen einer Entscheidung immer weniger vorhersehbar und kaum kontrollierbar sind. Resilienz ist ein begünstigender Faktor, um diese Herausforderungen annehmen zu können und offen für neue Wege der Führung zu sein.

Doch wie können Führungskräfte ihre eigene Resilienz stärken? Der Markt ist gefüllt mit Resilienz-Trainings für Führungskräfte, welche ein guter Startpunkt sein können, um die Relevanz und das Konstrukt der Resilienz zu verstehen und die eigenen Gedanken- und Verhaltensmuster zu reflektieren. Trainings können den individuellen Entwicklungsprozess von Führungskräften anstoßen sowie mit Impulsen, Austausch und Übungen den Transfer in die Praxis begleiten. Doch in einem Training die individuellen Persönlichkeiten der Führungskräfte und deren unterschiedliche Systeme zu berücksichtigen, ist nicht möglich und auch nicht gewollt. Dabei ist es insbesondere in der Entwicklung

---

<sup>8</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 138-157

<sup>9</sup> Vgl. Heller, 2021, S. 158-172

von Resilienz entscheidend, über die Verhaltensebenen hinauszuschauen und die dahinter liegenden Grundannahmen zu erkennen und ggf. umzuformulieren. Wie Banduras Lerntheorie zeigt, stehen das Verhalten, die Gedanken und Gefühle und die Reaktion der Umwelt in Wechselbeziehung zueinander.<sup>10</sup> Alle drei Komponenten müssen auch Führungskräfte betrachten, um ihre persönliche Resilienz zu stärken. Coaching kann Führungskräften helfen, ihre Gedanken und Gefühle so zu steuern, um sich zielführend in ihren relevanten Systemen zu verhalten. Dazu eignet sich unter anderem das sogenannte hypnosystemische Coaching, welches im folgenden Kapitel erläutert wird.

## Hypnosystemisches Coaching zur Förderung der Resilienz

Wenn Führungskräfte mit einem Problem ins Coaching kommen, haben sie mit Sicherheit schon mehrfache Lösungsversuche unternommen, um dieses zu lösen. Jeder kennt die Erfahrung, dass manche Verhaltensweisen, Gedanken oder Gefühle sich einfach nicht ändern lassen. Zum Beispiel schaffen es zahlreiche Menschen nicht, mit dem Rauchen aufzuhören. Dieses Phänomen lässt sich damit erklären, dass die Entscheidung rational getroffen worden ist, aber das Bedürfnis nach der Zigarette immer noch da ist. Es gibt also eine Diskrepanz zwischen dem bewussten Willen (dem sogenannten „ICH“ und dem unbewussten Bedürfnis (dem sogenannten „ES“), welche das Problemerkennen bei den Betroffenen erzeugt (s. Abb. 1).

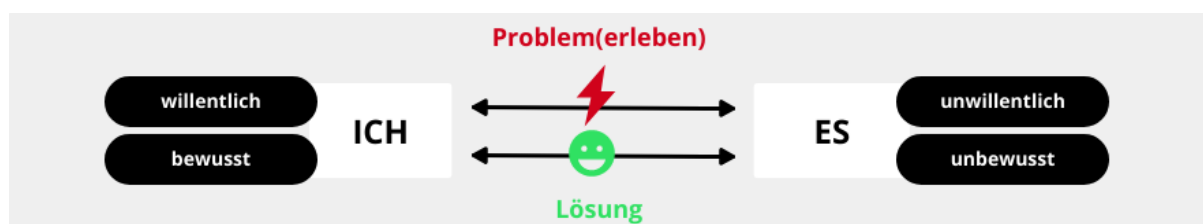


Abb. 1: Erlebensprozesse nach dem hypnosystemischen Ansatz (vgl. InKonstellation, 2022<sup>11</sup>)

Das hypnosystemische Coaching zielt darauf ab, mit den unwillentlichen und unbewussten Prozessen („ES“) systematisch zu arbeiten, um diese zielführend in Kooperation mit den kognitiv willentlichen und bewussten Prozessen („ICH“) zu bringen. In Kooperation bringen bedeutet dabei, die hinter dem ungeliebten Verhalten liegenden Bedürfnisse zu erkennen und Verhaltensalternativen (Lösung) zur Erfüllung der Bedürfnisse zu entwickeln. Wichtig dabei ist, dass der Klient sein Verhalten nicht abwertet („Ich bin zu dumm, um mit dem Rauchen aufzuhören“), sondern erkennt, dass sein Verhalten zur Erfüllung eines Bedürfnisses (z.B. Genuss) führt und dahinter im Kern eine positive Absicht steckt. Auch ungewünschte Verhalten und Gedanken als zielführend anzuerkennen und nicht abzuwerten, ist ein wesentliches Merkmal im hypnosystemischen Coaching. Im Kontext der Resilienz ist diese Haltung förderlich, um sich selbst und andere trotz als problematisch empfundene Verhaltensweisen wertzuschätzen und zu akzeptieren.<sup>12</sup>

Eine passende Intervention im Coaching ist das sogenannte Seiten-Modell. Diese Methode zielt darauf ab, dass der/ KlientIn ungeliebte Gedanken, Verhalten oder Gefühle als eine von mehreren Seiten anerkennt und sich diese nicht als feststehende Eigenschaft zuschreibt (z.B. „Eine Seite von mir hat in

<sup>10</sup> <https://gedankenwelt.de/soziales-lernen-albert-banduras-interessante-theorie>

<sup>11</sup> InKonstellation: Systemische Coaching Ausbildung, Modul 6 (17.06.2022)

<sup>12</sup> Vgl. InKonstellation (2022)

der Situation Angst“ anstelle von „Ich bin ängstlich“). Allein durch die Beschreibung des Problemerlebens mit konsequenter Benennung des Verhaltens, der Gedanken und Gefühl als eine Seite, führt dazu, dass der Klient sich nicht abwertet (Akzeptanz) und gleichzeitig erkennt, dass er auch andere Seiten (Ressourcen) in sich hat, um das Problemerleben zu ändern<sup>13</sup>.

Das hypnosystemische Coaching baut weiterhin darauf auf, dass wir unser Erleben durch Fokussierung (Lenken unserer Aufmerksamkeit) selbst in der Hand haben und aktiv steuern können. Diese Erkenntnis beim Coachee zu erzeugen und erfahren zu lassen, fördert seine Selbstwirksamkeitsüberzeugung und damit auch seine Resilienz. Doch diese Erkenntnis ist kein Glaubenssatz, sondern ein neurophysiologisches Artefakt. Nach dem Hebb'schen Gesetz werden neuronale Netzwerke gebildet, indem Zellen sich bei gleichzeitiger Aktivierung verbinden.<sup>14</sup> Das neuronale Netzwerk wird zukünftig immer dann aktiviert, wenn nur eine der vernetzten Zelle aktiviert wird. Diese Netzwerke sind umso stärker und beständiger, je häufiger sie aktiviert werden. Welche Netzwerke wir aktivieren, das steuern wir mit unserer Aufmerksamkeit. Damit erzeugen wir mit der Fokussierung unserer Aufmerksamkeit unser eigenes Erleben. Das hypnosystemische Coaching zielt entsprechend darauf ab, den Coachee in eine Lösungsfokussierung und damit in ein Kompetenzerleben zu begleiten. Dazu lädt der Coach den Klienten über hypothetische Fragen dazu ein, sein gewünschtes Erleben (Ziel) zu beschreiben und auf kognitiver, emotionaler und körperlicher Ebene zu erforschen. Aus diesem Zustand des Lösungserlebens erkunden Coach und Klient im nächsten Schritt sogenannte Muster des Gelingens, um Ressourcen des Klienten zu identifizieren und diese ziieldienlich zur Auflösung des Problemerlebens zu nutzen. Im Coaching der persönlichen Resilienz ist diese starke Lösungsfokussierung wiederum förderlich für die Fähigkeit zur Lösungsorientierung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung.<sup>15</sup>

Wie zuvor beschrieben, meint Resilienz den funktionalen Umgang mit den kleinen und großen Herausforderungen und Krisen im Leben. Hypnosystemisches Coaching eignet sich insbesondere dazu, festgefahrene Verhaltens- und Gedankenmuster zu durchbrechen und an einer positiven und wertschätzenden Haltung sich selbst und seiner Umgebung zu arbeiten. Abschließen möchte ich mit einer Coaching-Methode, die Führungskräfte ganz praktisch in ihren Arbeitsalltag integrieren können, um die eigene Resilienz sowie die Resilienz ihrer MitarbeiterInnen zu stärken.

## **Resilienz stärken mit dem Entwicklungsquadrat**

Ausgehend von der Relevanz von Resilienz in der heutigen Arbeitswelt und der Schlüsselrolle der Führungskraft für die Resilienz der MitarbeiterInnen und Organisation, ist das Entwicklungsquadrat (s. Abb. 2) eine wirkungsvolle Methode in der Selbst- und MitarbeiterInnenführung.

Das Entwicklungsquadrat führt auf, dass Eigenschaften und Verhaltensweisen immer ein positiver Wert zugrunde liegt und in extremer Ausprägung in einen negativen Wert (negative Übertreibung) übergehen kann.

---

<sup>13</sup> Vgl. InKonstellation (2022)

<sup>14</sup> Vgl. InKonstellation (2022)



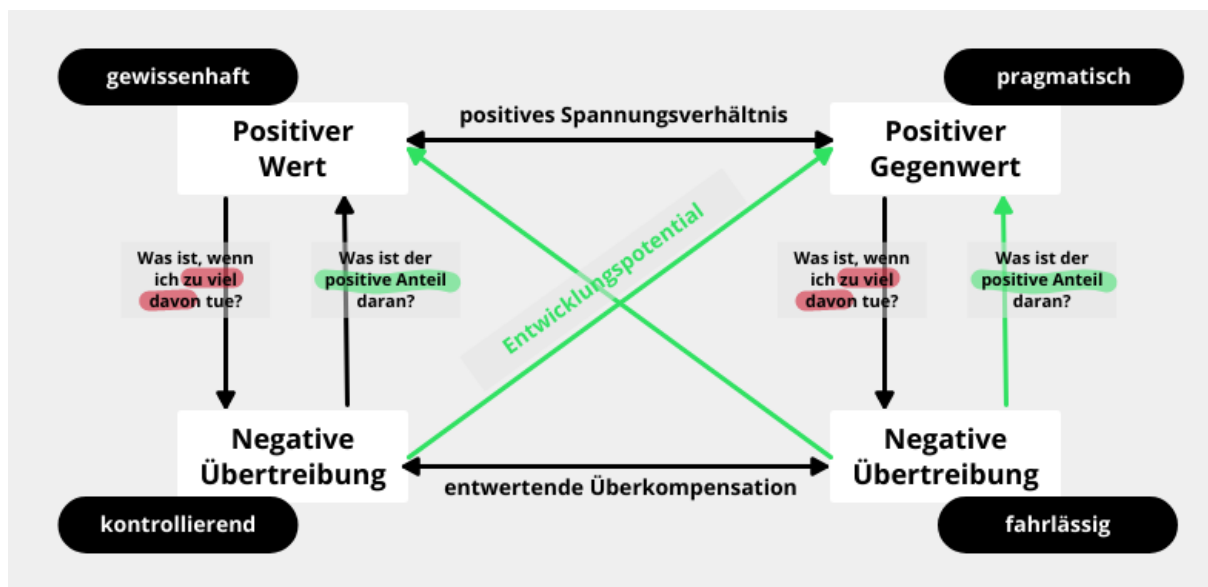


Abb. 2: Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Prof. Schulz von Thun (vgl. Inkonstellation, 2022<sup>16</sup>)

Zum Beispiel können gewissenhafte Führungskräfte (positiver Wert) manchmal auch als kontrollierend (negative Übertreibung) wahrgenommen werden. Dem positiven Wert (gewissenhaft) steht gleichzeitig ein positiver Gegenwert (z.B. pragmatisch) gegenüber, welcher das Entwicklungspotential beschreibt: Führungskräften, die Präsentationen sehr genau prüfen (gewissenhaft) und dabei öfters kontrollierend auf ihre MitarbeiterInnen wirken, wünscht man, auch mal etwas pragmatischer zu handeln und Präsentationen nur zu überfliegen, wenn Fehler keine weitreichende Konsequenzen haben. Doch ein möglicher Grund dafür, dass gewissenhafte Führungskräfte, Schwierigkeiten haben, pragmatisch zu handeln, ist die Angst vor der negativen Übertreibung (fahrlässig) des positiven Wertes (pragmatisch). Diese Angst gilt es den Betroffenen zu nehmen, und zwar durch den Verweis auf den stark ausgeprägten positiven Gegenwert - sehr gewissenhafte Führungskräfte haben Verhaltensmuster verinnerlicht, die sie nicht fahrlässig handeln lassen würden. Zusätzlich können Maßnahmen erarbeitet werden, die den Betroffenen die Sicherheit geben, nicht fahrlässig zu handeln<sup>17</sup>.

Was bedeutet das nun für Resilienz und für Führung? In der Praxis startet die eigene Entwicklung und auch Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen in der Regel bei der negativen Übertreibungen: wir möchten Schwächen oder störende Verhaltensweisen optimieren. Oftmals sind wir dabei schnell in der Selbstabwertung und erkennen nicht den positiven Wert unseres als problematisch erlebten Verhaltens. Die Erkenntnis über den positiven Wert fördert insbesondere die Resilienzfaktoren der Akzeptanz und Ressourcenorientierung (Lösungsorientierung).

Das Entwicklungsquadrat kann nicht nur im Coaching als Intervention verwendet werden, sondern bietet Führungskräften eine hilfreiche Struktur, ihren MitarbeiterInnen ein wertschätzendes und konstruktives Feedback zu geben, indem der positive Wert des Verhaltens anerkannt und positive Gegenwert als Entwicklungsziel formuliert wird. Ein derartiges Feedback zahlt positiv auf die

<sup>16</sup> Vgl. InKonstellation (2022)

<sup>17</sup> <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat>

Fähigkeiten der Akzeptanz und Lösungsorientierung der MitarbeiterInnen und damit auf ihre Resilienz ein.

## Fazit

Die Fähigkeit der Resilienz ist für jeden Menschen entscheidend, um ein gesundes und glückliches Leben zu führen. Der Resilienz von Menschen mit einer Führungsverantwortung sollte eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da Führungskräfte in Entscheidungsträger und Multiplikatoren im Unternehmen sind und damit die Resilienz ihrer MitarbeiterInnen beeinflussen (s. Abb. 3):

- Ein wertschätzendes und konstruktives Feedback (s. Werte- und Entwicklungsquadrat) ermöglicht MitarbeiterInnen, auf ihre Kompetenzen zu fokussieren (Ressourcen-/ Lösungsorientierung) und auch kritische Verhaltensweisen Entwicklungspotenzial anzunehmen ohne in die Selbstabwertung zu gehen (Akzeptanz).
- Eine mittel- und langfristige Karriereplanung schafft MitarbeiterInnen eine Perspektive und lässt MitarbeiterInnen auch in herausfordernden Zeiten positiv in die Zukunft schauen (Zukunftsorientierung).
- Fehlerfreudige Führungskräfte schaffen MitarbeiterInnen ein Umfeld, in dem sie selbständig experimentieren können und zu erfahren, dass sie erfolgreich eigenständig handeln und entscheiden können (Selbstwirksamkeit).
- Das proaktive Anbieten von Unterstützung gibt den MitarbeiterInnen den Rahmen, bei Schwierigkeiten nach Hilfe zu fragen ohne Angst davor zu haben, dass dieses Verhalten als Schwäche verstanden wird (Netzwerkorientierungen).



Abb. 3: Zusammenwirken von Führung und Resilienz (Jana Dörrich, 2022)

Diese Wirkungsketten sind nur Beispiele dafür, wie das Führungsverhalten die Resilienz der MitarbeiterInnen beeinflussen kann und wiederum positiv auf die Leistung, Gesundheit und Motivation wirkt. Ein solches Verhalten zu zeigen, ist wiederum für resiliente Führungskräfte wahrscheinlicher als für weniger resiliente Führungskräfte. Denn der Großteil unseres Verhaltens wird durch unsere unbewussten Prozesse gesteuert, welche Ausdruck unserer verinnerlichteten Annahmen und schnell abrufbaren Ressourcen sind. Diese im Sinne der Resilienz ziieldienlich zu steuern, können Führungskräfte mit Hilfe von Coaching individuell und nachhaltig lernen.

## Literaturverzeichnis

Heller, J. (2021): Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke (10. Auflage), München, Deutschland: G|U

InKonstellation: Systemische Coaching Ausbildung, Modul 6 (17.06.2022)

Gedankenwelt: Soziales Lernen: Albert Banduras interessante Theorie. <https://gedankenwelt.de/soziales-lernen-albert-banduras-interessante-theorie> (aufgerufen am 18.07.2022)

Schulz von Thun Institut: Das Werte- und Entwicklungsquadrat. <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat> (aufgerufen am 18.07.2022)

Wellensiek, S. K. (2017): Handbuch Resilienztraining (2. Auflage), Bad Langensalza, Deutschland: Beltz