



Resilienz Coaching - wie die Stärkung von Resilienz bei Führungskräften die Unternehmenskultur verändern kann

Corinna Holland
- Oktober 2022

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Resilienz im Coaching.....	4
Selbstführung als Chance	7
Kommunikation und Feedback	10
Fazit	11
Literaturverzeichnis/Quellenangaben	13

Vorwort

Nicht erst seit Corona nehmen psychische und physische Erkrankungen an vielen Arbeitsplätzen zu. Dadurch werden die Motivation und das Engagement gerade dieser Arbeitnehmer: innen immer geringer. Eine immer größer werdende Anzahl an Menschen entscheidet sich, einen Beruf wieder zu verlassen, wenn es Ihnen nicht gut geht, da sie kaum oder keine Strategien besitzen, aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen. Die Tendenz ist besorgniserregend, denn dies geschieht in einer Zeit, in der es noch nicht einmal mehr genug Nachwuchs für manche Berufe gibt. Dies zeigt, dass dringend umgedacht werden sollte. An vielen Stellen hat ein Umdenken schon stattgefunden, hier wird nach vorn geschaut und nach Lösungen gesucht. Es gibt aber noch viele Bereiche, die sich mit dieser Thematik kaum bis gar nicht beschäftigt haben, die sozusagen fast um ihr Überleben kämpfen und sich fragen, woran es liegen kann, aber noch keine Lösung gefunden haben oder die Umstände dafür verantwortlich machen.

In den Unternehmen, in denen gekämpft wird, sind Arbeitnehmer: innen und Führungskräfte meist gleichermaßen belastet. Hier gilt es hinzusehen, denn der Erfolg eines Unternehmens ist maßgeblich von der Führungsqualität abhängig. Sie beeinflusst sowohl die Produktivität als auch die Qualität der Ergebnisse der Beschäftigten.

Führungskräfte müssen vorausschauend handeln, es muss ein System geschaffen werden, dass den Menschen, seine Gesundheit, seine Ressourcen und sein Engagement in den Mittelpunkt stellt. Führungskräfte sind aber oft nicht darauf vorbereitet worden, dies zu tun, und genau hier gilt es, im Coaching anzusetzen. Sie haben nicht gelernt, sich Herausforderungen zu stellen und Krisen zu überwinden. Aus diesem Grund verlieren sie den Blick für das Wesentliche und lassen sich von ihren Gefühlen überwältigen. Dabei ist es sehr wichtig, sich schnell von Rückschlägen zu erholen und sich Veränderungen anpassen zu können.

Kann eine Führungskraft den Blick für das Wesentliche behalten und die dazugehörige Ruhe ausstrahlen, hat dies einen positiven Effekt auch auf den Umgang mit Kolleg: innen. Alle sind entspannter und ausgeglichener. Anstatt sich in Problemen zu verzetteln, können kreative Lösungen leichter gefunden werden. Der Umgang miteinander wird wertschätzender und wohlwollender, ein gemeinsames Miteinander entsteht, so dass das ganze Team Chancen erkennt, diese nutzt und an Ihnen wächst.

An dieser Stelle kommt Resilienz ins Spiel, denn diese hat viele Vorteile für den Alltag und birgt eine Chance, aus dem negativen Kreislauf auszusteigen.

Resilienz im Coaching

Im Wörterbuch wird Resilienz wie folgt beschrieben: „psychische Widerstandskraft; Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“.¹ (1) Ursprünglich stammt der Begriff allerdings aus der Physik und bezeichnet dort die Fähigkeit eines Stoffes sich nach einer Verformung wieder in seine ursprüngliche Form zurückzuentwickeln. Als Beispiel wird hier häufig ein nasser Schwamm genannt, der, nachdem er zusammengedrückt wurde, sofort in seine Ausgangsform zurückkommt.

Lange Zeit ging man davon aus, dass belastende Erfahrungen zu psychischen Auffälligkeiten oder gesundheitlichen Folgen führen würden. Allerdings wurde durch unterschiedliche Studien nachgewiesen, dass dies nicht immer der Fall ist, da es auch Menschen gibt, die gestärkt aus solchen Erlebnissen und Lebensumständen herauskommen.

Emmy Werner, eine amerikanische Entwicklungspsychologin hat in einer Langzeitstudie von 40 Jahren Schlüsselfaktoren definiert, die entscheidend darauf einwirken, wie resilient ein Mensch ist, ob dieser Krisen unbeschadet übersteht oder vielleicht sogar noch gestärkt daraus hervorgeht. Entscheidend ist allerdings, dass Resilienz auch erlernbar ist. All die unten genannten Faktoren können gezielt durch Übungen trainiert und im sozialen Miteinander gestärkt werden.

Im Folgenden stelle ich die 7 Schlüssel zu mehr innerer Stärke dar mit Methoden oder kurzen Übungen, die im Rahmen eines Coachings eingesetzt werden können, um die Resilienz zu stärken. Die Auflistung enthält nicht den Anspruch auf Vollständigkeit:

1. Schlüssel: die Akzeptanz

Anerkennen, dass es ist, wie es ist, Veränderungen und Krisen werden als Chance wahrgenommen, die Vergangenheit wird akzeptiert, wie sie ist / Fehler werden gemacht, um daraus zu lernen.

Übungen im Coaching:

- Narrativer Ansatz: inneres Drehbuch umschreiben - was habe ich in einer Situation Neues gelernt?
- Sich der eigenen Stärken/Ressourcen bewusst machen
- Bewertungen hinterfragen - ist meine Bewertung angemessen oder beruht sie ausschließlich auf meinen persönlichen Erfahrungen?

2. Schlüssel: der Optimismus

Die Macht der Gedanken steht hierbei im Vordergrund, denn mit Optimismus geht man eher mit Freude und Leichtigkeit durch das Leben. Mit einem optimistischen Blick können Einstellungen verändert werden, eine positive Grundeinstellung erleichtert den Umgang mit Herausforderungen (selbsterfüllende Prophezeiung).

Übungen im Coaching

- Positive Gedanken stärken: Dankbarkeit, Mitgefühl, Hilfsbereitschaft
- Timeline zu positiven Gefühlen
- Narrativer Ansatz: Herausforderungen mit Optimismus begegnen - wie kann man das Beste daraus machen? Was liegt in meinen Möglichkeiten zu verändern?
- Muster des Gelingens
- Heldenreise

3. Schlüssel: die Selbstwirksamkeit

Aus eigener Kraft etwas bewirken können, die eigene Bedürfnisse ausleben.

Die innere Überzeugung hat maßgeblich Einfluss darauf, ob man eine angefangene Sache beendet oder nicht. Ist man überzeugt, dass etwas keinen Sinn ergibt, wozu sollte man sich dann anstrengen? Folge: man führt es nur halbherzig aus. Hier geht es darum, die Aufmerksamkeit auf die Chancen und Möglichkeiten zu richten und überzeugt davon zu sein, etwas verändern zu können.

Übungen

- Eigene Antreiber erkennen
- Inneres Team
- Affirmationen
- Check des Kohärenzgefühls:
- Tetralemma
- Metaphern und Bilder
- ABC-Model

4. Schlüssel: die Verantwortung

Erkennen, dass jede:r ihren/seinen Anteil trägt: mein Anteil – dein Anteil.

Verantwortung dafür übernehmen, für sich selbst zu sorgen, psychologisch und physiologisch.

Übungen im Coaching

- Glaubenssätze überprüfen
- Wünsche, Ziele, Visionen und deren Erreichbarkeit erarbeiten
- Seitenmodell
- Riemann-Thomann-Modell
- Konfliktstile
- OK-OK-Modell

5. Schlüssel: die Netzwerkorientierung

Beziehungen aufbauen im privaten und im beruflichen Umfeld, Netzwerke können Schutz und Stärke vermitteln, hierbei spielt auch das Verhältnis von Nähe und Distanz eine Rolle.

Übungen im Coaching

- Visualisieren des Beziehungsnetzes
- Ressourcen sichtbar machen
- Stärkende Verbindungen (Kraftspender)
- Energieziehende Verbindungen (Krafträuber)
- Zirkuläre Fragetechnik
- Fähigkeiten anschauen – Verhaltensrepertoire erweitern

6. Schlüssel: die Lösungsorientierung

Zusammenhang von Problem und Lösung erkennen, Probleme werden als Herausforderung und Chance verstanden.

Übungen im Coaching

- Aufgaben sortieren / priorisieren
- Visionssuche – Wünsche deutlich machen
- Vision-Board
- Walt-Disney-Methode (Träumen, Planen/Realitätscheck, Kritisieren)
- 4-Felder Matrix zur Aktivitätenplanung

7. Schlüssel: die Zukunftsorientierung

Neuausrichtung mit Zukunftsorientierung, bei der Handlungsmöglichkeiten gesucht werden, auf Veränderungen kann flexibel reagiert werden

Übungen im Coaching

- Zielplanung
- individuelle Bilanzierungen
- SMARTER Ziele
- Lebensrollen
- Lebensrad

Selbstführung als Chance

Um andere führen zu können, ist es unerlässlich, sich selbst zu führen. Dies bedeutet, dass eine Führungskraft innere Stärke besitzen sollte, sie sollte sich selbst verstehen und stabil in der Persönlichkeit sein, um all das vermitteln, vorleben und verbreiten zu können.

Ein erster Schritt ist hier die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, die sich im Resilienzbezug wiederfindet:

- anerkennen was gerade ist
- optimistisch sein
- loslassen, was in der Vergangenheit war.
- erkennen, wer man selbst ist
- Visionen und Ideen entwickeln
- erkennen, was man selbst alles erreicht hat
- ein stabiles Netzwerk aufbauen, das einen stützt und unterstützt

Hat man dies erreicht, kann man all das weitergeben. Es können resiliente Strukturen geschaffen werden, denn vieles davon lässt sich auf andere Menschen übertragen.

Die Führungskraft wird somit zur/zum Multiplikator:in, denn **Optimismus** lässt sich lernen. Umgibt man sich mit viel Optimismus, wird man selbst optimistischer, denn unser Umfeld prägt unsere eigenen Stimmungen.

Allein die Art der Kommunikation und auch Kommunikationsregeln und -strukturen führen zu einem veränderten System (siehe hierzu auch „Kommunikation und Feedback“). Ein wertschätzender, lobender und anerkennder Umgang der Führungskraft mit dem gesamten Team führt auch zu einem anderen Umgang miteinander.

Eine transparente Führung, auch im Sinne unveränderbarer Strukturen also starrer Hierarchien, die teils systemisch vorgegeben sind, kann dazu beitragen, dass die Energien nicht in zwecklose Änderungsversuche hineingesteckt werden. Das bedeutet nicht, dass man mit diesen Vorgaben einverstanden sein muss. Jede:r kann allerdings entscheiden, ob er oder sie sich darüber „aufregen“ möchte oder nicht.

Hilfreich ist auf jeden Fall herauszufinden, bei welchen Vorhaben sich diese Energien des Aufregens lohnen, z.B. im Sinne der Firmenentwicklung und der Umsetzung neuer Ideen und welche Bereiche **akzeptiert** werden sollten, da sie unveränderbar sind. Im Rahmen der Vorgaben ergeben sich oft auch Gestaltungsspielräume, die erst dann erkennbar werden, wenn der Umstand akzeptiert wird.

Um **Selbstwirksamkeit** am Arbeitsplatz zu erfahren, ist es hilfreich, sich auf die eigenen Handlungsspielräume zu konzentrieren. Der Aufbau von Strukturen und das Übertragen von Aufgaben, die von einzelnen Teammitgliedern in eigener Verantwortung übernommen werden können, helfen die Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Die meisten Firmen unterliegen strengen Regeln und Gesetzen, die trotzdem Spielräume in der Ausgestaltung bieten. Selbstwirksamkeit wird erlebt, wenn diese genutzt werden, sodass das Gefühl besteht, etwas bewirken, etwas erreichen und etwas verändern zu können. Gute Ideen sollten hierbei aufgegriffen und im System vorbereitet werden, so dass die Qualität der Arbeit erhöht wird und einzelne Personen Anerkennung und Lob für die entwickelten Ideen erhalten. Hierbei ist der partizipative Ansatz ein wesentlicher Aspekt, denn alle Veränderungen des Systems bedürfen einer gemeinschaftlichen Überprüfung und sollten durch z.B. Pilotprojekte und Abstimmungsprozesse hindurchgeführt werden. So entsteht ein demokratisches System, bei dem alle Beteiligten ein Mitspracherecht haben.

Vielen Menschen fällt es schwer, **Verantwortung** für ihr eigenes Handeln zu übernehmen. Eine Führungskraft sucht oft Fehler bei anderen, ebenso verhält es sich bei Arbeitnehmenden. Hat eine Person für sich herausgefunden, dass sie Einfluss auf das Gelingen hat, dass sie den äußeren Strukturen nicht ausgeliefert ist, kann sie ihre passive Haltung verlassen und wieder aktiv werden. Neue Handlungsmuster können aufgebaut werden, ein wertschätzender und wohlwollender Umgang miteinander kann wieder entstehen: zuhören und feststellen, dass es bei jedem Menschen einen Grund für seine Haltung oder Handlung gibt. Das Interesse daran, diese Gründe zu erkennen und dann in gemeinsamer Interaktion einen Kompromiss oder besser eine Kooperation erreichen zu können, verändert den Blick und führt heraus aus einer Resignation.

Das Vorleben dieser Verhaltens- und Denkweisen kann ein gesamtes System verändern, das sich in die Büroräume und auf alle Mitarbeitenden übertragen kann.

Je mehr eine Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht, Verantwortung für die Ergebnisse und Handlungen zu übernehmen, umso mehr werden andere Teammitglieder diesem Beispiel folgen. Wenn mal wieder ein Telefonat nicht gut gelaufen ist, macht der Arbeitnehmende gern den/die Gesprächspartner: in dafür verantwortlich. Die Entscheidung, sich zu ärgern, hat aber die Person

selbst getroffen, das Gespräch war nur der Auslöser. Hier können Handlungsalternativen ein Weg sein, die erst deutlich werden, wenn das Bewusstsein entsteht, dass jede Person Entscheidungsmöglichkeiten hat, dies erfordert allerdings Klarheit über die eigenen Bedürfnisse und einen kompetenten Umgang mit den eigenen Gefühlen.

Arbeitnehmer: innen fühlen sich noch in vielen Systemen als Einzelkämpfer: innen. Allerdings lässt sich nicht alles allein regeln, denn dann werden die eigenen Grenzen sehr häufig überschritten, oder die Arbeit wird zum Selbstschutz nur noch unbefriedigend erledigt. Beides ist entscheidend für das eigenen Wohlbefinden. Zusätzlich wird es immer Herausforderungen geben, deren Lösungen die eigene Fähigkeit übersteigen. Hier ist es wichtig, sich Unterstützung zu suchen oder sich in einem System zu bewegen, in dem gegenseitige Unterstützung selbstverständlich ist. Für Menschen ist es wichtig, sich in einem **Netzwerk** zu bewegen, in dem eigene Probleme - auch im Umgang mit Geschäftspartner: innen oder anderen Mitarbeitenden - angesprochen werden dürfen, indem das Bitten um Hilfe/Unterstützung nicht als Versagen verstanden wird. Denn zu wissen, wo die eigenen Grenzen sind und dass Teamarbeit wichtig ist, ist verantwortungsvoll und zeugt von Stärke und Kraft. Hier kann das Netzwerk über den Einsatz von Supervision ermutigt werden, vermeintliche Schwächen und Probleme anzusprechen. Des Weiteren ist der Aufbau unterschiedlichster, miteinander vernetzten Teamstrukturen von großem Vorteil, dies unterstützt den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl.

Wird in diesen unterschiedlichen Teams **lösungsorientiert** gearbeitet, ist der nächste Schlüssel für Resilienz gegeben. Auch hier gilt für die Führungskraft, dass sie es vorleben und üben muss. Die innere Ausrichtung auf Lösung sorgt dafür, ins Handeln zu kommen. Dies bedeutet nicht, dass anstehende Herausforderungen oder innere Widerstände nicht benannt werden sollen, im Gegenteil, denn durch diese können auch die Risiken abgewogen werden. Es bedeutet aber, sich nicht im Kreis zu drehen, nicht dauerhaft über die gleichen Probleme zu sprechen und so für Stagnation zu sorgen. Es geht hierbei darum, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, Kompromisse zu schließen und besser noch nach Kooperationen zu suchen, in denen sich alle wiederfinden können.

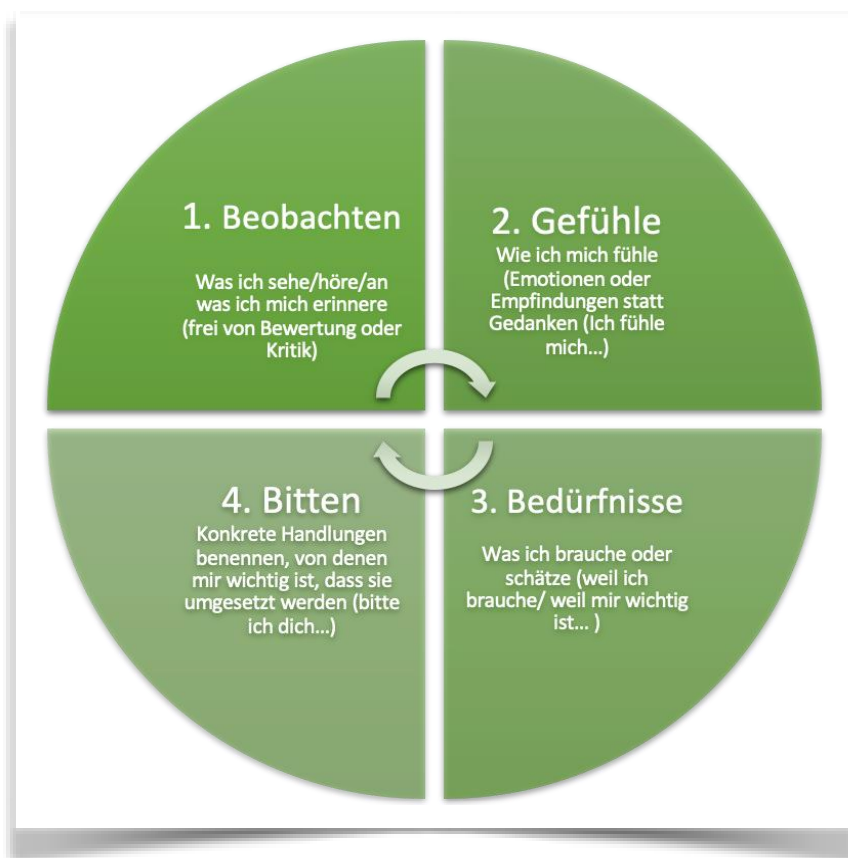
Gleiches gilt beim **Blick auf die Zukunft**. Was in der Vergangenheit war, ist heute nicht mehr veränderbar. Alle Teammitglieder einer Firma haben jeden Tag die Chance, sich jeden Tag neu zu entscheiden, wie sie miteinander umgehen und wofür sie eintreten wollen. Dies ist in einem oft starren System, dass sich nur sehr langsam zu bewegen scheint, besonders schwer zu erkennen, denn häufig werden alte Traditionen aufrechterhalten, und Weiterentwicklung ist in den meisten Firmen nicht oder nur sehr langsam zu erkennen. Dies ändert sich derzeit allerdings, da sich die Arbeitsweise, gerade durch den Einsatz digitaler Möglichkeiten, verändert und auch in den meisten Firmen angekommen ist. Häufig verhindern dann aber Missverständnisse und alte Verletzungen eine Weiterentwicklung, auch das Loslassen altbewährter Strukturen fällt häufig noch schwer, da die Haltungen und Handlungen identitätsstiftende Sicherheit vermitteln können, von denen es schwer ist, sich zu lösen. Um dies zu schaffen, gilt vor allem die Beachtung aller vorangegangenen Punkte und das Zulassen dieser inneren Konflikte bei jeder einzelnen Person. Die empfundenen Widerstände müssen bei jeder Person als Schutzmechanismus verstanden werden, denn so sind sie

auch verstanden. Erst dann können die Widerstände Stück für Stück abgebaut werden, so dass eine Zukunftsorientierung entstehen kann.

Kommunikation und Feedback

Um die 7 Schlüssel der Resilienz in einem System leben zu können, bedarf es einer gewissen Kompetenz der gemeinsamen Kommunikation. Das Vier-Seiten-Modell (auch Kommunikationsquadrat oder Vier-Ohren-Modell) von Friedemann Schulz von Thun ist in der Regel hinlänglich bekannt. Es ist ein Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Ebenen beschrieben wird: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung und Appell. Hierbei geht es um das Gelingen von Kommunikation, indem deutlich gemacht wird, dass der Verlauf eines Gespräches oft davon abhängt, welches der 4 Ohren des Empfängers die gesendete gerade am besten empfängt. Das Ergebnis der Decodierung hängt von den Erwartungen, Befürchtungen und Vorerfahrungen ab. Hier kann die gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg helfen, denn durch diese wenden wir uns den nicht erfüllten Bedürfnissen zu, die häufig zu Konflikten und Missverständnissen führen.

Im Folgenden werde ich den Prozess in grafischer Kurzform darstellen:



Diese Methode eignet sich auch für konstruktives Feedback. Beim Einsatz steht die Frage nach den Bedürfnissen im Mittelpunkt. Es ermöglicht, einander mit Respekt zu begegnen. Sich selbst und dem anderem das dahinterstehende Bedürfnis bewusst zu machen, kann das gemeinsame Miteinander nachhaltig verbessern. Alle Parteien haben die Chance aneinander zu wachsen. Konflikte müssen nicht mehr ausgehalten werden. Die Vermeidung der Klärung kann ausgesetzt werden, denn es ermöglicht einen wertschätzenden Umgang miteinander, frei von Vorurteilen und Schuldzuweisungen. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Veränderung des Handelns, sondern auch die Veränderung des Bewusstseins durch die Bewusstmachung der Wertesysteme.

Beispiel vom Einsatz der gewaltfreien Kommunikation

1. Beobachtung	2. Gefühl	3. Bedürfnis	4. Bitte
Ich habe vorhin meine Idee vorgetragen und du hast mit deinem Sitznachbarn gesprochen.	Dadurch habe ich mich verunsichert und missachtet gefühlt.	Ich wünsche mir ein offenes Ohr für meine Ideen und angemessenes Feedback.	Könntest du mir in Zukunft bitte zuhören und mir dann deine Gedanken dazu mitteilen.

Fazit

„Das ICH zum WIR führt über das DU!

Wenn Führungskräfte resilienter werden, kann dies einen positiven Effekt für das gesamte Unternehmen haben. Mitgefühl, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Lösungsorientierung, etc. werden durch einen wertschätzenden Umgang miteinander weitergegeben und sorgen somit für mehr Zufriedenheit.

Diese Zufriedenheit wird sich nicht nur positiv im Unternehmen ausbreiten, sondern wird sich auch positiv auf Kund: innen, auf Geschäftspartner: innen sowie am Ende auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Darüber hinaus kann die Zufriedenheit sich bis in das Privatleben eines jeden auswirken. Die daraus resultierende Gesundheit und emotionale Stabilität eines jeden Angestellten, unabhängig, ob Führungskraft oder nicht, wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen innerhalb des Systems sollten die einzelnen Schlüssel der Resilienz ebenso bedacht und aufgegriffen werden, so dass sich das gesamte Team daran ausrichten kann. In partizipativen Prozessen, in denen alle beteiligt werden. Wenn Selbstwirksamkeit Einzug hält und jede:r die Möglichkeit hat, sich am Prozess zu beteiligen, entsteht ein resilientes System, in dem sich alle wertgeschätzt und respektiert fühlen. Werden innere Widerstände und Konflikte als Herausforderung und nicht als Problem erkannt, kann Weiterentwicklung geschehen. Was mit der eigenen Persönlichkeit geschieht, kann sich auf ein ganzes Unternehmen und darüber hinaus positiv auswirken.

Führungskräfte können eine Menge an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Dies kann bereits mit kleinen wertschätzenden Achtsamkeits- und Dankbarkeitsritualen und dem Schaffen einer gemeinschaftlichen Teamstruktur, bei der sich jede:r auf jede:n verlassen kann, geschehen. Man darf sich auch einmal im Alltag ausruhen, weil man sich darauf verlassen kann, dass alle gemeinsam am Gelingen des Alltags arbeiten, wenn ein gemeinsames Ziel erschaffen wird und jede:r seinen Teil zum Gelingen auch hier beiträgt. Der Führungskraft wird somit die Rolle zuteil, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich alle beteiligt und wohl fühlen und miteinander einen gemeinsamen Weg gehen wollen.

Literaturverzeichnis/Quellenangaben

- (1) <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz> (5.7.2022)
- (2) Heller, Prof. Dr. Jutta - Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, 2013, Gräfe und Unzer Verlag
- (3) Kriebs, Simone: Resilienz in der Schule - Wie Kinder stark werden, 2019, Junfermann Verlag
- (4) Roth, Wolfgang/Herzog-Braune, Danny/Zander, Tim Robert: Der Führerschein zum Resilienz Coach Business, 2022, bookmundo Verlagsportal
- (5) Schulz von Thun, Friedemann (2004): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbek
- (6) Marshall B. Rosenberg (überarbeitete und erweiterte Auflage 2016): Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann Verlag