



Ella Gabriele Amann

# Resilienz

4. Auflage

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# Resilienz

Ella Gabriele Amann

4. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Das Phänomen Resilienz</b>	<b>5</b>
▪ Was es heißt resilient zu sein	6
▪ Warum einige Menschen widerstandsfähiger als andere sind	9
▪ Die Resilienzfaktoren	17
▪ Die Krise als Lehrmeister	19
▪ Resilienz entwickelt sich ein Leben lang	25
<b>Resilienz als Wirtschaftsfaktor</b>	<b>27</b>
▪ Unternehmen im Wandel	28
▪ Überleben in der VUCA-Welt	29
▪ Widerstandsfähig in turbulenten Zeiten	33
▪ Starke Mitarbeiter – starke Unternehmen	41
<b>Resilienter werden</b>	<b>45</b>
▪ Flexibilität und Beweglichkeit fördern die Widerstandskraft	46
▪ Neues aus der Forschung	47
▪ Mit Sicherheit stark durch Krisen	56
▪ Drei Säulen für mehr Sicherheit	64

<b>Acht Kompetenzen, die stark machen</b>	<b>81</b>
▪ Der Resilienz-Zirkel	82
▪ Optimismus und positive Selbsteinschätzung	85
▪ Akzeptanz und Realitätsbezug	87
▪ Lösungsorientierung und Kreativität	89
▪ Selbstregulation und Selbstfürsorge	91
▪ Selbstverantwortung und Gestaltungskraft	93
▪ Beziehungen, Netzwerke und Vorbilder	95
▪ Zukunftsgestaltung und Visionsentwicklung	97
▪ Improvisationsvermögen und Lernbereitschaft	99
<b>Und Ihre Resilienz?</b>	<b>103</b>
▪ Wie steht es um die Resilienz Ihres Unternehmens?	104
▪ Wie steht es um Ihre persönliche Resilienz?	109
▪ Übungen zur Resilienzförderung	113
▪ Literatur	117
▪ Stichwortverzeichnis	119

## Vorwort

Die neue Arbeitswelt: Wir nehmen sie wahr als schnelllebig, mehrdeutig, komplex, unsicher, unberechenbar. Planen war gestern, heute zählt rasantes Reagieren. Seit über einem Jahrzehnt verzeichnen wir einen dramatischen Anstieg von Stresserkrankungen. Burn-out ist in aller Munde.

Mit der Corona-Krise ist allen Menschen weltweit klargeworden, wie wichtig Widerstandskraft – in Form von sozialer Sicherheit, Flexibilität und Stabilität – geworden ist, um mit den großen und kleinen Krisen, die Veränderungen mit sich bringen, besser umgehen zu können. Doch woher sollen wir diese Fähigkeiten nehmen?

Die Lösung lautet Resilienz. Die Resilienzforschung zeigt Wege auf, wie es gelingen kann, mit Belastungen in angemessener Weise umzugehen und dabei psychisch wie auch physisch gesund zu bleiben.

Ich möchte Sie in diesem Buch einladen, das Thema Resilienz für sich, Ihr Team oder Ihr Unternehmen zu entdecken. Kommen Sie mit Sicherheit stark durch schwierige Situationen und machen Sie sich fit im Umgang mit Krisen und turbulenten Zeiten!

*Ella Gabriele Amann*

# Das Phänomen Resilienz

Warum gelingt es manchen Menschen und Organisationen, aus Krisen und Phasen hoher Belastungen gestärkt hervorzugehen und warum zerbrechen andere förmlich an diesen Herausforderungen?

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- was Resilienz bedeutet,
- von welchen Faktoren unsere Widerstandsfähigkeit beeinflusst wird,
- warum Krisen nicht immer etwas Schlechtes sein müssen,
- warum wir Resilienz erlernen können.

## Was es heißt, resilient zu sein

Resiliente Menschen können mit Druck oder Belastungen so umgehen, dass sie nach diesen Phasen der Anspannung wieder in ihre ursprüngliche Form zurück finden:

- Kranke werden wieder gesund.
- Traurige Menschen werden wieder glücklich.
- Gestresste finden wieder zu Ruhe und Gelassenheit.
- Überarbeitete können sich erholen.
- Lebenskrisen werden überwunden und wirtschaftliche Probleme werden gemeistert.

Vergleichbar mit unserem Immunsystem, welches unseren Körper vor Krankheiten schützt, steht die Resilienz für das Immunsystem unserer Psyche oder unserer Seele, welches uns beim Umgang mit Stress, Belastungen und Krisen unterstützt.

Die Resilienz einer Person oder auch Organisation wird dabei nicht als ein fixer Zustand angesehen, den man einmal hat und dann für immer beibehält, sondern als ein lebenslanger Lernprozess. Unsere Resilienz und damit Widerstandskraft kann also von Kontext zu Kontext anders ausfallen und in verschiedenen Phasen des Lebens unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

### BEISPIEL

---

Walter Stark ist heute Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Er erinnert sich gut an das Jahr 2008. Die Wirtschaftskrise traf das Unternehmen ganz plötzlich. Innerhalb weniger Wochen musste er mehre-



re Kündigungen aussprechen und Abfindungen aushandeln. Es traf vor allem die älteren Mitarbeiter. Für ihn war es kaum zu ertragen, wie viel kompetente und loyale Kollegen er gehen und in eine ungewisse Zukunft entlassen musste.

Zur gleichen Zeit wurde bei seiner Frau eine schwere Krankheit diagnostiziert. Sie musste für drei Monate ins Krankenhaus und hatte anschließend noch einen langen Reha-Aufenthalt vor sich. Von heute auf morgen stand Herr Stark mit zwei kleinen Kindern alleine da. Er musste nun nicht nur für die Firma in Vollzeit da sein, sondern ebenfalls für seine Kinder und für seine Frau – ein Spagat, der ihn bis an seine Grenzen brachte. Trotzdem hat er ihn gemeistert. Heute ist seine Frau wieder gesund und die Firma hat sich erholt.

Wenn Walter Stark heute an diese Krisenzeit zurückdenkt, dann weiß er manchmal nicht, wie er das alles geschafft und überstanden hat. Er weiß nur, dass die Ereignisse seine Familie noch enger zusammengeschweißt haben. Ohne das Verständnis seitens der Firma und die tatkräftige Unterstützung seiner Eltern hätte er die Situation nicht meistern können. Und er weiß, dass ihm – trotz aller Ängste und Sorgen – seine optimistische Grundhaltung, sein Humor und seine Zuversicht nie abhanden gekommen sind.

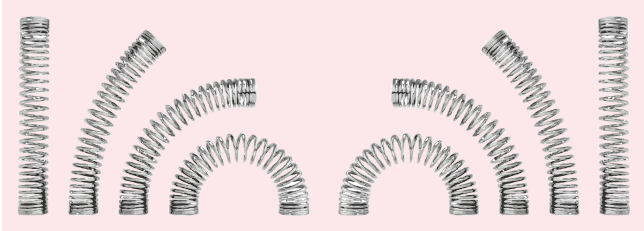
---

Die Wissenschaft hat im Rahmen von Langzeitstudien herausgefunden, dass etwa ein Drittel der Menschen diese Widerstandsfähigkeit in Krisen und schwierigen Situationen besitzt, die sie aus solchen sogar gestärkt hervorgehen lässt. Manche Menschen zeigen dieses Talent schon in sehr jungen Jahren, andere entwickeln es erst im Laufe der Zeit.

So können z. B. eine schwere Krankheit, eine Trennung oder ein unerwarteter Jobwechsel dazu führen, dass wir alte Lebensmuster hinterfragen und eine neue, positive Einstellung zum Leben entwickeln.

## BEISPIEL

Ein ehemaliger Topmanager: »Heute, nach meinem Burn-out, setze ich ganz andere Prioritäten. Ich versuche nicht mehr es jedem Recht zu machen! Ich habe gelernt auch auf meine Bedürfnisse zu achten.«



*Wieder auf die Beine kommen*

Der Begriff Resilienz (engl. resilience = Elastizität, Spannkraft; lat. resilire = zurückspringen, abprallen) stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet dort die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und hinterher dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Resilienz steht daher allgemein für die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen.

In der Psychologie wurde der Begriff aufgegriffen. Er umschreibt dort die Fähigkeit eines Menschen, sich trotz widriger Umstände, Niederlagen, Kümernisse und Krankheiten, zu erholen und neu aufzurichten. Resilienz steht für psychische Robustheit oder auch psychische Elastizität. In der deutschen Sprache kennen wir zur Umschreibung dieser Eigenschaft das Bild des Stehaufmännchens.

## Warum einige Menschen widerstandsfähiger als andere sind

Die Grundlagenforschung zur Resilienz hat im Rahmen von Langzeitstudien herausgefunden, dass es eine Reihe von Schutzfaktoren gibt, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen im Umgang mit Krisen erhöhen können. Sie werden in innere und äußere Schutzfaktoren unterteilt.

### Die inneren Schutzfaktoren

Innere Schutzfaktoren sind in der Person selbst begründet. Sie sind zum Teil genetisch in uns verankert oder sie werden über Erziehung, Lern- und Krisenerfahrungen von der Kindheit bis ins hohe Alter herausgebildet. Zu ihnen gehören z. B.

- Charakter- bzw. Persönlichkeitseigenschaften,
- Innere Haltungen, Einstellungen, Überzeugungen,
- Talente, Begabungen, Fertigkeiten,
- Erfahrungen und Kompetenzen.

### Charakter- bzw. Persönlichkeitseigenschaften

Resilienz ist unter anderem abhängig von Eigenschaften, die man dem Charakter oder der Persönlichkeit eines Menschen zuordnet. So hat die Forschung festgestellt, dass Kinder mit einer hohen Resilienz schon früh eine gewisse Hilfsbereitschaft aufweisen, gerne Probleme lösen und in der Lage sind, eine realistische Weltsicht zu entwickeln. Auch schreibt man resili-

enten Menschen Humor zu und eine hohe Kommunikationsbereitschaft.

### BEISPIEL

---

Als Führungskraft musste Herr Stark lernen, mit unterschiedlichen Sichtweisen und Bewältigungsstrategien seiner Mitarbeiter umzugehen. So gab es einen Mitarbeiter, den Controller der Firma, der sich bei der Umstrukturierung für alles sehr stark verantwortlich fühlte. Er war darauf konzentriert zu sehen, was alles schief lief, wo es Probleme gab und welche Nachteile z. B. das neue Computersystem mit sich brachte. Für diesen Mitarbeiter war es extrem wichtig, regelmäßig über seine Sorgen und Befürchtungen zu sprechen. Er brauchte die Sicherheit, dass seine Hinweise Beachtung fanden. Herr Stark bemerkte, dass die wöchentlichen Teammeetings hierzu nicht ausreichten. Erst als er sich jede Woche auch auf ein kurzes persönliches Gespräch mit seinem Controller zusammensetzte, konnte dieser all seine Bedenken – aber auch seine Verbesserungsvorschläge – anbringen, was ihn deutlich entspannte und wieder produktiver sein ließ.

Herr Stark erkannte ebenso, dass es auch ein paar Mitarbeiter gab, die die Veränderungen nicht unter Stress setzten. Sie begrüßten das neue Computersystem von Anfang an und sahen die Erleichterungen und die neuen Möglichkeiten, die es für sie brachte. Er beschloss dem Positiven mehr Raum zu geben und lud diese Mitarbeiter dazu ein, in Meetings von ihren Erfahrungen ausführlicher zu berichten, ihre Erfahrungen und Ideen mit den Kollegen zu teilen, was den Lernprozess anregte und das Stimmungsbild im Team insgesamt verbesserte.

---

### Innere Haltung, Einstellungen, Überzeugungen

Neben den Charaktereigenschaften spielen Haltungen und Einstellungen, die der Mensch im Laufe seines Lebens entwickelt, eine entscheidende Rolle für seine Resilienz. Resiliente Menschen können z. B. eher akzeptieren, dass Krisen, Krankheiten und belastende Ereignisse zum Leben dazu gehören. Sie sehen das Glas nicht halb leer, sondern halb voll und sind weniger auf

die Fehler, die sie machen, fixiert, sondern können ebenso gut erkennen, was ihnen gut gelingt und worin sie erfolgreich sind. Resiliente Mitarbeiter fallen nicht gleich aus allen Wolken, wenn sie hören, dass ihre Firma bald von einer anderen übernommen werden soll. Sie reagieren im ersten Moment vielleicht ebenso überrascht über diese Nachricht wie andere, sind dann aber eher interessiert an den neuen Umständen als geschockt.

Ob wir ein Geschehen als eine Krise einstufen oder nicht, hängt in einem großen Maße davon ab, wie wir die Situation beurteilen und welche Erwartungshaltungen wir an das Leben, an die Arbeit und an die Gesellschaft haben. Wer überzeugt davon ist, dass er ein und denselben Job bis zur Rente ausüben wird, den wird zwangsläufig die neue Realität unseres aktuellen Wirtschaftslebens mit seinem permanenten Wandel ständig enttäuschen und unter Stress setzen.

Gehen wir aber ein wenig mit der Zeit und realisieren wir, dass Veränderungen heute zum unternehmerischen Alltag gehören, dann hilft uns diese Haltung auch, mit den anstehenden Neuerungen leichter und konstruktiver umzugehen.

### **Talente, Begabungen, Fertigkeiten**

Die Frage, ob wir resilient, also mit einer gewissen Beweglichkeit, Flexibilität und inneren Spannkraft, auf das Ungewisse reagieren können, hängt auch davon ab, ob wir uns, auf Basis