

Sylvia Kéré Wellensiek



Handbuch Resilienztraining

Widerstandskraft und Flexibilität für
Unternehmen und Mitarbeiter

2. Auflage

BELTZ

Wellensiek → Handbuch Resilienztraining

Widmung

**Für unsere Hütte auf der Lamarkalm, hoch in den Bergen,
die mir Stille und Kraft schenkt.**

**Für Hans und Hilda Huber, die diesen bezaubernden Ort
erschaffen haben.**

**Und für meinen Mann Atréus, der diesen Platz für uns
gefunden hat.**

Sylvia Kéré Wellensiek

Handbuch Resilienztraining

Widerstandskraft und Flexibilität für
Unternehmen und Mitarbeiter

2. Auflage

Nach der Methode
H.B.T. Human
Balance Training

BELTZ



Sylvia K. Wellensiek

Dipl.-Ing. Innenarchitektur, Trainerin, Therapeutin (Physio- und Psychotherapie nach HPG), Coach, Autorin, leitet die HBT-Akademie – ein Trainings- und Ausbildungsinstitut am Riegee. Mit Freude und Leidenschaft unterstützt sie Unternehmen, Teams und Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Spitzensport in den Themenbereichen Persönliches und Organisationales Resilienztraining, Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Life-Balance sowie Persönliche Exzellenz. Ihre Arbeit versteht sie als Bewusstseinstaining. Im Fokus steht die konsequente Wahrnehmung und Verbindung von Körper, Gefühl, Verstand und Seele.

**Mit Gastbeiträgen von Reinhard Feichter, Erik Händeler,
Rudolf Kast, Susanne Leithoff und Uwe Rotermund.**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36644-3 Print
ISBN 978-3-407-29511-8 (PDF)

2., aktualisierte Auflage 2017

© 2011 Beltz Verlag, Programm Training, Coaching und Beratung
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten
Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz
Umschlagabbildung: Frauke Ditting, Hamburg
Abbildungen Kapitelaufmacherseiten: Skulpturen von Edda Koch-Königer

Herstellung: Michael Matl
Satz: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Zum Gebrauch des Buches	15



01 Resilienz – Widerstandskraft und Flexibilität in Zeiten ständigen Wandels

Woher stammt der Begriff »Resilienz«?	18
Bestandsaufnahme: Wie steht es um unsere psychosoziale Gesundheit?	25
Stress als Sprungbrett in ein neues Bewusstsein	31
Die Bedeutung von Resilienz für unsere Gesellschaft	37
Warum Gesundheit das Wirtschaftswachstum bestimmt (Erik Händler)	42
Die Bedeutung von Resilienz für Unternehmen und ihre Mitarbeiter	52
Das H.B.T. Human Balance Training – eine integrale Arbeitsmethode	58
Ein ganzheitliches Verständnis von Menschen und Organisationen	60
Die Sprengkraft von Achtsamkeit und Bewusstheit	68
Meine persönlichen Erfahrungen mit innerer Stärke	77
Das Besondere des H.B.T.-Resilienztrainings	81



02 Die gezielte Entwicklung persönlicher Resilienz

Aufbauende Trainingsstufen	88
Grundregel: Transparente Übungsaufbauten und achtsame Prozesssteuerung ...	91
Spielregeln in der Gruppenarbeit	95
Evaluation eines Resilienztrainings	98
Innehalten – die Kunst der kleinen Pause	105
Standortbestimmung und Rollenklärung	112
Das Energiefass füllen	117
Den Lebensrucksack entlasten	122
Den inneren Antreiber ausbalancieren	130
Grenzen setzen – Grenzen wahren – Grenzen öffnen	137
Konflikte aktiv angehen	143

Konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume	151
Halt im Netzwerk	154
Verankerung in der eigenen Kraft und Ruhe	159



03

Die umfassende Ausbildung organisationaler Resilienz

Was zeichnet ein resilientes Unternehmen aus?	164
Vernetzte Maßnahmen	172
Genauere Standortbestimmung mit der Geschäftsführung	177
Projekt- und Kommunikationsplanerstellung	187
Gezieltes Resilienztraining der Führungskräfte	192
Systematisches Einzelcoaching von »Schlüsselpersonen«	196
Resilienztraining der Mitarbeiter	199
Stärkung der Teams und Schnittstellen	200
Konfliktklärung zur Verminderung von Reibungsverlusten	204
Ausbildung eines internen Resilienzberaters, der den Trainingstransfer begleitet	209
Rückenwind im betrieblichen Alltag (Reinhard Feichter)	211
Überprüfung und Weiterentwicklung von Strukturen	229
Erfolge feiern, Resilienz für das Employer Branding nutzen	233



04

Die besondere Position der Führungskraft

Resilienztraining für Führende	238
Klarheit in den Werten	242
Führung ereignet sich durch Beziehung	246
Gute Führung braucht Zeit	254
Umgang mit persönlichen Grenzen	258
Angemessene Begleitung von überlasteten Mitarbeitern	263
Entscheidungsstärke in schwierigen Situationen	267



05 Das Zusammenspiel im Team und an den Schnittstellen

Resilienztraining für Teams	276
Das feine Gleichgewicht von Belastungen und Ressourcen	279
Teamstärke nach innen und außen	285
Aktiver Umgang mit Konflikten	291
Geschwindigkeit und Flexibilität	295
Unnachgiebige Handlungskonsequenz	301



06 Burnout-Prävention und Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement neu interpretieren	310
Ganzheitliches Gesundheitsmanagement (Susanne Leithoff)	314
Was ist Burnout? Anzeichen, Symptome, Behandlungsmethoden	332
Kosten und Nutzen betrieblicher Gesundheitsprävention	338
Resilienz und Demografie? (Rudolf Kast)	343
Konsequente Schulung der Führungskraft zum Erkennen und zum Umgang mit Burnout	352



07 Die Verantwortung der Geschäftsführung

Was ist mir wirklich, wirklich wichtig?	358
Auch Geschäftsführer brauchen Spiegel	361
Die Entwicklung des Unternehmens aus verschiedenen Blickwinkeln vorantreiben	364
Wenige, authentische Werte konsequent verwirklichen	370
Glücklich führen oder mit Vertrauenskultur zu ganzheitlichem Unternehmenserfolg (Uwe Rotermund)	373
Resilienz ist ein Thema für die Unternehmensstrategie	383

Ausklang: Den Schlussstein setzen	386
Neue Produkte zum Thema Resilienz.....	388
Die Gastautoren	390
Literaturverzeichnis	392
Buchempfehlungen.....	396



Download zum Buch

Eine Übersicht über die einzelnen Übungen steht auf der Internetseite www.beltz.de direkt beim Buch als kostenloser Download zur Verfügung.

Einleitung

Das Thema »Resilienz« gerät erst langsam ins Blickfeld

In den letzten 25 Jahren als Therapeutin, Coach und Trainerin konnte ich hautnah die Folgen unserer gesellschaftlichen Veränderung studieren. Die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt sind enorm gestiegen und verlangen von Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführern gleichermaßen eine hohe Kompetenz an Selbststeuerung, Komplexitätsbewältigung und Stressresistenz.

Wer sich heute auf den globalisierten Märkten behaupten möchte, muss sein Unternehmen und seine Mitarbeiter höchst flexibel dirigieren können. Die Geschwindigkeit, in der sich Informationen, Know-how, Innovationen und Alleinstellungsmerkmale drehen, ist enorm. Um sich bei diesem Tempo von den weltweiten Mitbewerbern nicht abhängen zu lassen, müssen Führende kreative Vordenker sein. Es scheint, als würde die globalisierte Arbeitswelt – mit all ihren ökologischen und ökonomischen Herausforderungen – von uns Erdenbürgern einen Bewusstseinsprung verlangen.

Beweglichkeit, Flexibilität, Freude an fließender Veränderung, gepaart mit hohem Werteverständnis und der Widerstandskraft, sich nicht verbiegen zu lassen, all das und noch viel mehr gehört heute zum normalen Anforderungsprofil von Verantwortungsträgern. In der Summe bilden diese Fähigkeiten eine hohe Messlatte. Sie lassen sich gezielt trainieren – nur braucht es hierfür klar strukturierte Schulungsangebote, die Menschen Schritt für Schritt an das erwartete Kompetenzprofil heranführen.

Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit diesen spannenden Themen gerät langsam in Gang. Allerdings gestaltet sich die Beschäftigung mit persönlicher und organisationaler Resilienz, ähnlich wie wir dies vom Thema »Demografie« her kennen, in den meisten Fällen noch sehr schleppend. Dabei werden heute schon eine Vielzahl von Mitarbeitern von der Flut komplexer Fragestellungen und Probleme förmlich überrollt. Egal, mit welcher Branche ich es zu tun habe – ein Großteil der Menschen, ob sie nun die Rolle des Geschäftsführers, einer Führungskraft oder die eines Mitarbeiters ausfüllen, befindet sich am Anschlag seiner Kräfte – und dabei handelt es sich nicht um sogenannte »Weicheier« oder »Jammerlappen«. In vielen Fällen betrifft es die engagierten Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich einsetzen, Verantwortung übernehmen, gewissenhaft ihren Aufgaben nachgehen, Konflikte bewältigen, Netzwerke pflegen. Diese für ein Unternehmen – und für eine Gesellschaft – so wichtigen Leistungsträger geraten unter den heutigen Anforderungen mehr und mehr unter Druck.

Brandschutz für die Seele unbekannt

Die meisten der Betroffenen wissen sich in dieser Situation nicht zu helfen. Sie spüren die Anzeichen einer schleichenden Überforderung mit einhergehendem Leistungsabfall – können dies aber nirgendwo angemessen artikulieren. Die Folge davon ist ein dramatischer Anstieg psychosozialer Erkrankungen, auf den unser Gesundheitssystem in keiner Weise vorbereitet ist.

Im Herbst 2010 unternahm ich eine bundesweite Vortragsreise mit dem Titel: »Resilienz – Widerstandskraft in Zeiten ständigen Wandels«. Ziel der 14 Vorträge war es, über die Möglichkeit aufzuklären, aktiv aus einem gesunden Menschenverstand heraus mit den Herausforderungen unserer heutigen Welt umzugehen. Sowohl auf wirtschaftlichem, gesellschaftlichem als auch auf privatem Gebiet sehen wir uns mit einer noch nie da gewesenen Komplexität konfrontiert, die wir in der Regel aus uns selbst heraus meistern müssen. An diesem Auftrag können wir Menschen uns verschleißen und ausbrennen ... oder über uns selbst hinauswachsen und in eine neue Lebensqualität durchbrechen.

Die Resonanz zum Thema war enorm. Zum Teil erschienen über 100 Personen aus verschiedensten Organisationen und Gesellschaftsfeldern: Vertreter der Wirtschaft genauso wie von Versicherungs- und Finanzdienstleistern, aus Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen, aus Kindergärten, Schulen und Universitäten, von der Regierung, der Polizei, der Bundeswehr oder dem Roten Kreuz.

Viele berichteten, die Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz habe sich drastisch verändert – die Ursachen hierfür sind meistens multikausal. Als Hauptgründe werden Arbeitsverdichtung genannt, stetige Informationsüberflutung, mangelnde Wertschätzung, zerfallende soziale Beziehungen bis hin zu einem »Sinnvakuum«. Die Konsequenzen dieser verschiedenen Einflussfaktoren ergeben zusammen eine Negativspirale, die in vielen Unternehmen schmerzhaft spürbar wird.

Wie mir die vielfältigen Aussagen der Teilnehmenden verdeutlichten, wächst langsam, vielleicht noch zögerlich, das Interesse daran, nicht mehr zu warten, bis Erkrankungen und Leistungsausfälle tatsächlich auftreten. Es gilt, vorher – präventiv – zu handeln und die Widerstandskraft sowie Belastungsfähigkeit einzelner Personen und auch der gesamten Organisation systematisch zu stärken. Hierfür existieren mehr und mehr fundierte Angebote. Allerdings äußerten viele der Vortragsgäste, sie wüssten nicht, wie sie diesem Thema in ihrer Organisation angemessen Gehör verschaffen könnten.

Burnout vorprogrammiert! Haben wir den Verstand verloren?

Im Folgenden möchte ich Kernaussagen zusammenfassen, die in den Gesprächen immer wieder vorgetragen wurden:

- »Die Arbeitsbedingungen haben sich komplett verändert, es wird aber noch aus dem alten ›Mindset‹ heraus agiert.«
- »Den klassischen ›Changeprozess‹ gibt es nicht mehr, da ein Prozess einen definierten Anfang und ein Ende hat. Heute ist alles ständig in Veränderung – das bedarf einer neuen inneren Haltung.«
- »Menschen werden schlimmer ausgebeutet, als es mit Maschinen überhaupt möglich wäre. Arbeitnehmern wird immer mehr aufgeladen, ohne auf Ressourcen und Regeneration zu achten.«
- »Maßnahmen, die in den Notzeiten der Krise implementiert wurden und unter der Angst vor Arbeitsplatzverlust von den Arbeitnehmern akzeptiert wurden, werden nicht zurückgenommen. Zum Beispiel werden abgebaute Stellen nicht neu besetzt, es existieren keine Urlaubs- oder Krankenvertretungsregelungen und vieles mehr.«
- »Viele Führungskräfte haben schlichtweg keine Zeit zum Führen und sind für die anspruchsvolle Aufgabe der Selbst- und Mitarbeiterführung unzureichend ausgebildet.«
- »Die Unternehmenskultur, oftmals schick in Hochglanzbroschüren aufbereitet, verkommt zum reinen Lippenbekenntnis. Uneingelöste Versprechen sind absolute Motivationskiller und resultieren in gefühlter ›Sinnlosigkeit‹ – das beschleunigt einen Burnout turbomäßig.«
- »›Führen mit Zielen‹ verfehlt immer öfter die gut gemeinte Wirkung und schafft durch unrealistische Zielsetzungen Druck ohne Ende.«
- »Menschen mit Leistungsabfall werden weiterhin stigmatisiert – Sprachlosigkeit verhindert den kreativen Umgang mit einer psychischen Erkrankung, zum einen in der Prävention, zum anderen im direkten Umgang und in der Wiedereingliederungsphase.«

Wirtschaft und Politik negieren die Brisanz der Thematik

Vor dem Hintergrund der Demografie und dem ansteigenden Fachkräftemangel erscheint es unhaltbar, dass wir mit der physischen und psychischen Belastung von uns allen fahrlässig umgehen! Klinikmanager warnen derweilen: Psychosoziale Krisen bedrohen als Massenphänomen Wirtschaft und Gesellschaft. Eine angemessene medizinische und therapeutische Versorgung ist in Deutschland und auch weltweit nicht mehr möglich. Diese Alarmzeichen scheinen aber niemanden wirklich zu beunruhigen und zu proaktiven Schritten anzuregen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Unfall und werden mit einem gebrochenen Bein ins Krankenhaus eingeliefert. Anstatt dass Ihnen sofort Hilfe zuteil wird, bekommen Sie einen Behandlungstermin in ungefähr neun Monaten genannt. Bis dahin müssen Sie mit Ihrer Verletzung allein zurechtkommen. Bei körperlichen Verletzungen gilt solch ein Verhalten als undenkbar, skandalös, schlagzeilenverdächtig – die Presse würde sich mit Lust auf dieses Thema stürzen. Für viele psychisch Erkrankte

ist diese Situation dagegen bittere Realität. Allein um einen Termin bei einem Psychotherapeuten zu bekommen, von einem Klinikplatz ganz abgesehen, müssen sie in den meisten Fällen monatelang warten. Kein Hahn kräht danach.

Diese Denk- und Verhaltensweisen können wir uns nicht mehr leisten

Wir sollten Mut fassen und unsere bisherigen Denk- und Verhaltensweisen einer radikalen Prüfung unterziehen. Wir müssen der zunehmenden Geschwindigkeit ein Gegenwicht von Ruhe setzen. Diese Ruhe kann von innen kommen.

Info

Resilienz

Die Fähigkeit zu innerer Stärke wird in der Psychologie als Resilienz beschrieben. Resiliente Mitarbeiter können auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel reagieren – eine lebenswichtige Fähigkeit, vor allem wenn der äußere und innere Belastungsdruck steigt. Im wirtschaftlichen Kontext übersteigt die Definition des Begriffs »Resilienz« die individuelle Fähigkeit und inkludiert darunter auch die organisationale Fähigkeit, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen, intern wie extern, anzupassen.

Diese Definition unterstreicht, dass eine direkte Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit aller Organisationsmitglieder und der Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes besteht. Sie beinhaltet auch, dass ein Unternehmen Strukturen ausbilden sollte, in denen die individuelle Resilienz der Führungskräfte und Mitarbeiter gedeihen kann.

Unternehmen und Mitarbeiter widerstandsfähig machen

Wer sein Unternehmen dauerhaft stabil und anpassungsfähig gestalten möchte, muss auf mehreren Ebenen gleichzeitig denken, planen und handeln. Er sollte

- die Einzelperson – egal ob Vorstand, Geschäftsführer, Führungskraft oder Mitarbeiter – in ihrer individuellen Rolle und Befähigung stärken und zu optimaler Umsetzung befähigen,
- das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Teams optimieren sowie
- auf struktureller Ebene Bedingungen schaffen und dauerhaft implementieren, die eine kraftvolle Potenzialentfaltung ermöglichen.

Hierbei ist das feine, oft empfindliche Zusammenspiel der sachlichen und menschlichen Ebene zu beachten.

Langjährige Erfahrungen zeigen mir, dass jeder Mensch zu erstaunlicher Entwicklung fähig ist. Dies verlangt nur eine Voraussetzung: Er muss sich für einen konstanten

Lernprozess entscheiden und ihn beharrlich verfolgen. Das gilt gleichermaßen für Teams und ganze Organisationen.

Der einzelne Mensch kann lernen, mit sich selbst sorgsam und achtungsvoll umzugehen. An seinem Arbeitsplatz sollte er daher Bedingungen vorfinden, die ihm eine Lebensbalance erlauben.

Die körperliche Gesundheit genauso wie die emotionale, mentale und geistig-seelische Ausgeglichenheit ist und bleibt die Basis von jedweder Leistungsfähigkeit. Eine Gesellschaft, die diese Wahrheit übergeht und negiert, wird an den Folgen schwer zu tragen haben. Weitaus klüger und auch günstiger wird es für sie sein, so schnell wie möglich Wege zu eruieren, um die vielfältigen Belastungen und den anhaltenden Druck angemessen zu bewältigen.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, meine Erfahrungen der letzten Jahre vorstellen. Mein Anliegen ist es zum einen, Einzelpersonen als auch Teams und Organisationen Hintergrundwissen, erprobte Übungen und praktische Erfahrungen an die Hand zu geben, um die eigene Resilienz gezielt zu entfalten und zu stärken. Zum anderen möchte ich zu einer gesellschaftlichen Diskussion anregen, die aus meiner Sicht schon lange überfällig ist: Was nützt uns unser ganzer Wohlstand, wenn wir dabei unsere Gesundheit, unser Lebensglück und unser Menschsein verlieren?

Zur Methode H.B.T. Human Balance Training

Das H.B.T. Human Balance Training versteht sich als offenes Erkenntnisfeld, das Menschen dazu einlädt, sich selbst zu ergründen, ihre ursprünglichen Potenziale zu entdecken und das eigene Selbst in alle Richtungen zu entfalten. Die Arbeitsmethode ist ein sich weiterentwickelndes Konzept und folgt dem Anliegen, den Menschen in seinen vielschichtigen Dimensionen wahrzunehmen und zu begleiten. Die fundierte Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen bildet die Grundlage für vernetzte, ausgereifte Gruppen- und Organisationsprozesse.

Wer eine aufmerksame Unternehmens- und Führungskultur kreieren und praktisch realisieren möchte, sollte alle Mitarbeiter der Firma auf ihren unterschiedlichen Verantwortungsebenen bewusst in den Veränderungsprozess involvieren. So startet die Methode auf verschiedenen Unternehmensebenen gleichzeitig.

Bevor ich mich mit einer Person oder einer Organisation auf einen tieferen Prozess einlasse, hinterfrage ich zunächst die Bereitschaft zu wirklicher Veränderung. Kulturentwicklung bedeutet Persönlichkeitsentwicklung – nur durch die Kraft und Aufmerksamkeit jedes Einzelnen lassen sich Werte zuverlässig im bewegten Arbeitsalltag verankern. Dabei sollten Geschäftsleitung und Führungskräfte ihren Mitarbeitern als inspirierende und authentische Vorbilder vorangehen und mit beharrlicher Handlungskonsequenz die gemeinsame Entwicklung vorantreiben.

In dem Beratungs- und Trainingsansatz des H.B.T. Human Balance Trainings werden alle Personen gleichermaßen wahrgenommen, respektiert und in die Umset-

zungspflicht genommen. Durch das gleichzeitige Bearbeiten komplexer, miteinander vernetzter Themen werden positive Synergien extrahiert und miteinander nachhaltig zur Wirkung gebracht.

Dieses Arbeitsmodell entstand durch meine persönliche Lebensgeschichte und durch meinen eigenen Entwicklungsweg im Abgleich zu anderen Arbeitsmethoden und Erfahrungen. Alle Gedanken, Methoden, Schaubilder und Übungen, die in dem vorliegenden Buch aufgelistet werden, sind durch praktische Arbeit herangereift. Das H.B.T. Human Balance Training versteht sich als praxisnahes Bewusstseinstaining, das folgende Grundsätze miteinander verbindet:

- Das Begreifen eines Menschen in seinen vielfältigen Dimensionen von Körper, Verstand, Emotion und Seele sowie die gleichzeitige Bearbeitung aller Ebenen
- Das Erfassen eines einzelnen Menschen als Teil eines größeren Ganzen
- Die Wahrnehmung von Bewusstsein als ruhigem, reflektierenden Spiegel
- Die Verankerung in einem bewussten Sein als Quelle immanenter Kraft und Ganzheit
- Authentische Prozesssteuerung durch Achtsamkeit, offene Wahrnehmung und Präsenz
- Klarheit und Transparenz im mehrperspektivischen Übungsaufbau

Das Training vereint Erkenntnisse und Methoden des Coachings und der Organisationsentwicklung, der humanistischen und transpersonalen Psychotherapie, der Körpertherapie und Körperarbeit, west-östlicher Weisheitslehren, der Neurobiologie und der Stressforschung. Es folgt dem Leitbild einer klaren, einfach verständlichen Vermittlung, die jeden Menschen, gleich wo er steht, aufmerksam und wertschätzend abholt und begleitet (mehr dazu ab S. 58 und S. 91).

Das H.B.T. Human Balance Training betrachte ich als eine Zusammenstellung bekannter Inhalte in einer besonderen Form der Ausrichtung, Auswahl und Abfolge. Gerade diese spezielle Auswahl und Ordnung bedingen die fruchtbaren Resultate der Methode. Die H.B.T.-Übungsaufbauten entstanden während der praktischen Arbeit. Ich bin mir sicher, dass ähnliche Übungen schon existieren und das Training vielfältige gedankliche Überschneidungen zu anderen Techniken aufweist.

Der integrale Arbeitsansatz eignet sich ganz besonders, um das Thema »Resilienz« aus verschiedensten Perspektiven anzuvisieren. Die ganzheitliche Herangehensweise entspricht der Komplexität der heutigen Zeit. Wer mehr über die Methode – unabhängig vom Kontext der inneren Widerstandskraft – erfahren möchte, findet vielfältige Aspekte in dem Buch »Handbuch Integrales Coaching. Praxis und Theorie für fundierte Einzelbegleitung: Hintergrundwissen, Tools und Übungen« (2010).

Zum Gebrauch des Buches

An wen wendet sich dieses Buch?

Dieses Buch wendet sich an jeden, den das Thema »Resilienz« interessiert beziehungsweise fasziniert. Es kann zum einen zum Selbstcoaching verwendet werden, zum anderen als inspirierendes Methoden- und Übungsbuch, um Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen in fundierten Entwicklungsprozessen zu unterstützen. Die Inhalte richten sich an Coaches, Trainer, Berater, Personaler, Führungskräfte, Geschäftsführer, Psychotherapeuten, Ärzte, Pädagogen, Sporttrainer ... In der von mir angebotenen Ausbildung zum Resilienzberater versammeln sich unterschiedliche Menschen mit höchst individuellen Motiven, sich in einem integralen Trainings- und Beratungsansatz fortzubilden.

Wie ich schon im »Handbuch Integrales Coaching« betonte, möchte ich auch an dieser Stelle darauf hinweisen, dass ich Coaching und Training als eine sehr verantwortungsvolle Arbeit erlebe, die hohe Fachkenntnis voraussetzt. Mit von Burnout betroffenen Personen zu arbeiten verlangt neben langjähriger Coachingenerfahrung auch Zusatzausbildungen im psychotherapeutischen Bereich sowie medizinische Grundkenntnisse über die Krankheit mit ihren Symptomen. Das vorliegende Buch möchte über Inhalte und mögliche Arbeitsweisen einen Überblick schenken, ersetzt aber keinesfalls eine fundierte Ausbildung.

Zum Aufbau der Buchteile und ihrer Inhalte

Der erste Teil des Buches widmet sich dem Terminus »Resilienz« und seiner Bedeutung. Persönliche als auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte werden dabei reflektiert und in ihrem direkten Kontext untersucht. Darüber hinaus präsentiere ich die Grundlagen der H.B.T.-Methode, damit der Leser den Aufbau und die Systematik des Resilienztrainings nachvollziehen kann. Zudem berichte ich von meinen eigenen Lebenserfahrungen zum Thema »Innere Stärke«.

Teil II befasst sich intensiv mit der Einzelperson in ihrer kompetenten Selbststeuerung. Teil III stellt die Möglichkeiten der organisationalen Resilienz vor. Im vierten Teil des Buches werden diese grundsätzlichen Aspekte unter dem Fokus der Aufgabenstellung einer Führungskraft weitergehend dekliniert. Teil V fügt diese verschiedenen Gesichtspunkte der einzelnen Personen in der Beschreibung eines Teamtrainings zusammen. In diesen Buchteilen werden konkrete Übungen und Trainingsleitpfade

erörtert, die sich im Laufe der letzten Jahre als besonders wirksam herauskristallisiert haben. Die jeweilige Übungsbeschreibung ist in den meisten Fällen direkt auf den Teilnehmer zugeschnitten, das heißt, der Text ist in Form eines Trainings-Handouts formuliert.

Anstelle von einzelnen Fallbeispielen habe ich zu jeder Übung meine Erfahrungen unter der Überschrift »Aus der Praxis« zusammenfassend dargelegt.

Buchteil II und VI reflektieren die gesamte Organisation mit ihren vielfältigen Aspekten; das Thema »Gesundheitsmanagement« findet hierbei besondere Beachtung. Der letzte Buchteil ist für die Geschäftsführung konzipiert, um dieser besonders geforderten Personengruppe auch noch eine hilfreiche Unterstützung zu offerieren. Bei einzelnen Inhalten, die an anderer Stelle noch präzisiert werden, ist ein Verweis auf die jeweilige Seitenzahl angefügt. Eine Liste von weiterführenden Literaturempfehlungen findet sich am Ende des Buches.

Danke

Von ganzen Herzen möchte ich mich bei meinem Mann Atréus Georg Heimgärtner für all seine Unterstützung und unsere intensiven, kostbaren Gespräche bedanken. Gemeinsam konnten wir in den letzten Jahren tiefgehende Erfahrungen auf dem weiten Feld der Resilienzentfaltung sammeln – viele seiner Reflexionen und Beobachtungen sind in das Buch mit eingeflossen.

Besonderer Dank geht an meine Eltern und Geschwister, durch die ich in meinem Leben große Unterstützung erfahren darf. Unser gemeinsames »Dranbleiben« auch an schwierigen Themen hat mir wichtige Erfahrungen vermittelt. Beziehungen brauchen oftmals Zeit – wer sich Geduld schenkt, erfährt Kraft und Zusammenhalt, das haben wir miteinander entdecken können.

Vielmals danken möchte ich auch meinen Gastautoren Erik Händeler, Dr. Reinhard Feichter, Susanne Leithoff, Rudolf Kast und Uwe Rotermund, die sich sofort vom Thema Resilienz begeistern ließen. Dank auch an die Bildhauerin Edda Koch-Königer, die mir die Bilder von ihren wunderbaren Licht-Skulpturen zur Verfügung stellt.

Auch Dr. Dorothea Hartmann, Dr. Matthias Becker, Stephan Greb, Gerhard Leppmeier, Dr. Christof Horn, Dörte Fischer und Gaby Hoffmann danke ich für ihre aufmerksamen Hinweise und Ratschläge bei den Inhalten des Buches. Susanne Lippert, Melanie Vogler und Heinz Kowalski danke ich für die freundschaftliche, kollegiale Kooperation.

Meine Lektorin Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag möchte ich noch ganz besonders erwähnen. Es ist mir eine große Freude, mit ihr gemeinsam Bücher gestalten zu dürfen. Herzlichen Dank für das große Engagement und die wunderbare Zusammenarbeit.

01

Resilienz – Widerstandskraft und Flexibilität in Zeiten ständigen Wandels



Edda Koch-Königer: Gleich fliegen wir

Resilienz – ein ungenutzter Rohstoff

»In unserem Inneren schlummern Potenziale, die wir nicht einmal ansatzweise ausschöpfen. Unser Bewusstsein, unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion und balancierten Selbststeuerung ist ein ebenso kostbarer Rohstoff wie Öl, Kohle oder Erdgas. Mit dieser geistigen Kraft, die in uns ruht, können wir vielen Herausforderungen die Stirn bieten – wir müssen uns diese ureigenen Kraftquellen nur erschließen!«

(Eigenzitat)

Woher stammt der Begriff »Resilienz«?

Von der Werkstoffkunde in die Psychologie



Info

Resilienz

Das Wort »Resilienz« kommt aus dem Lateinischen (*resilire*) und bedeutet »zurückspringen« oder »abprallen«. Im Deutschen existiert keine allgemein gültige Definition für diese Vokabel – sie wird als Synonym für Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit oder Flexibilität benutzt. Im Englischen wird das Adjektiv »resilient« im Sinne von Materialeigenschaften wie »elastisch« oder »unverwüstlich« gebraucht. Es beschreibt die Fähigkeit eines Werkstoffs, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurückzukehren. Der Terminus veranschaulicht also die Toleranz eines Systems gegenüber von innen oder von außen kommenden Störungen. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der eigenen Integrität. Es übersteht Verformungen, ohne dabei die eigene, ursprüngliche Form einzubüßen. Das assoziierende Bild dabei ist das Stehaufmännchen, das sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten vermag.

Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts begann sich die Psychologie für dieses Konzept zu interessieren. Bisher richtete die psychologische Forschung ihren Fokus fast ausschließlich auf die negativen Einflüsse von biologischen und psychosozialen Risikofaktoren wie beispielsweise Armut, Hunger, Gewalt, Traumatisierung, Unfälle, Krankheit, Scheidung der Eltern. Man wandte sich hauptsächlich den Kindern und Jugendlichen zu, deren psychische Entwicklung einen ungünstigen Verlauf genommen hatte. Die Forschung konstatierte bislang, dass psychosoziale Risikofaktoren stets nachteilig auf die Entwicklung eines Menschen wirken. Das Resilienzmodell hingegen inspiziert das Phänomen, warum es Menschen gelingt, an seelischen Krisen und Überforderungen nicht zu zerbrechen, sondern ganz im Gegenteil daran zu wachsen und ihr Selbstbewusstsein auszubilden.

Die Amerikanerin Emmy E. Werner lieferte hierfür einen wichtigen Beitrag. Die Entwicklungspsychologin begleitete in einer Längsschnittstudie über 40 Jahre lang die Entwicklung von fast 700 Kindern, die im Jahre 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. Die Untersuchung führte Werner gemeinsam mit Kinderärzten, Psychologen und Mitarbeitern der Gesundheits- und Sozialdienste durch. Erforscht wurden dabei die biologischen und psychosozialen Risiko- und Stressfaktoren als auch die Schutzfaktoren (Ressourcen in der eigenen Person und im Umfeld), welche Einfluss auf die Konstitution der Kinder nahmen. Die Kinder wurden erstmals in

der pränatalen Entwicklungsperiode und dann im Alter von ein, zwei, zehn, 18, 32 und 40 Jahren nochmals untersucht. 210 dieser Kinder wuchsen unter sozial schwierigen Bedingungen auf und waren chronischer Armut, Krankheit, Disharmonien in der Familie, Alkoholsucht oder Scheidung der Eltern ausgesetzt. Erstaunlicherweise zeigten ein Drittel dieser Kinder während des gesamten Untersuchungszeitraums keinerlei Verhaltensauffälligkeiten. Sie waren selbstbewusst, leistungsorientiert und zuverlässig. Sie wurden weder straffällig noch wiesen sie Schul- oder Drogenprobleme auf.

Im Alter von 40 Jahren traten in dieser Gruppe die wenigsten Todesfälle und Gesundheitsprobleme auf. Keiner verursachte Probleme mit dem Gesetz oder benötigte Sozialhilfe. Alle hatten Arbeit, die meisten Ehen waren stabil, die Personen schauten positiv in die Zukunft und offenbarten Mitgefühl für andere Menschen in Not.

Emmy Werner konnte verschiedene Faktoren identifizieren, die diese Kinder beziehungsweise Erwachsenen von den anderen zwei Dritteln unterschieden. Es waren zum einen schützende Charaktereigenschaften, über die die Kinder selbst verfügten. Sie wurden als gutmütig, liebevoll und ausgeglichen beschrieben. Außerdem waren sie kommunikativ, wenig ängstlich, konnten analysieren und planen. Sie besaßen gute Problemlösefähigkeiten und konnten Dinge realistisch einschätzen.

Darüber hinaus gab es psychisch schützende Faktoren in ihrem Umfeld. Wichtig war, dass die Kinder eine stabile Bindung an einen Erwachsenen aufbauen konnten und von diesem zuverlässig unterstützt wurden. Die resilienten Kinder neigten dazu, sich in Krisenzeiten nicht nur auf Eltern zu verlassen, sondern suchten auch bei Verwandten, Freunden, Nachbarn oder älteren Menschen in ihrer Gemeinde Rat und Trost. Die Verbindungen mit Freunden aus stabilen Familien hielten oft ein Leben lang und halfen den Kindern, eine positive Lebensperspektive zu generieren. Ein Lieblingslehrer oder ein Pfarrer konnte für die Kinder zum positiven Rollenmodell werden.

Die Längsschnittstudie deckte Einflussfaktoren auf, die das Risiko von psychosozialen Störungen beziehungsweise Erkrankungen mildern beziehungsweise einschränken konnten:

- angeborene Eigenschaften des Individuums,
- Fähigkeiten, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt entfaltet,
- umgebungsbezogene Faktoren.

Diese Ergebnisse weisen daraufhin, dass eine gezielte Resilienzförderung auf vielen Ebenen gleichzeitig ansetzen kann: bei der Selbststeuerung des Einzelnen, in seinem Kontakt zu anderen Menschen und bei den umgebenden Einflussfaktoren. Resilienz fungiert nicht als Eigenschaft, die ein Mensch von Natur aus mitbringt. Es ist nach heutigem Stand der Forschung kein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine Fähigkeit, die im Rahmen der Mensch-Umwelt-Interaktion erworben wird (Rutter 2000). Es beschreibt eine Veranlagung, die in jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist und aktiv angestoßen sowie gestärkt werden kann.

Bruno Hildebrand, Professor für Mikrosoziologie und Psychotherapeut, verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des Musters:

»Im Verständnis der Forschung handelt es sich bei der Resilienz ... um Handlungs- und Orientierungsmuster, die Individuen in der Konfrontation mit und der Bewältigung von widrigen Lebensumständen herausbilden.«

(Hildebrand 2006, S. 205)

Der Begriff des Handlungs- und Orientierungsmusters hebt hervor, dass es einem resilienten Menschen möglich ist, die eigenen Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen positiv auszurichten und proaktiv zu gestalten. Neben dieser konstruktiven Selbststeuerung gelingt es ihm, unterstützende Faktoren in seiner Umgebung, zum Beispiel Menschen, die seine Person oder seine Arbeit wertschätzen, zu erkennen und gezielt zu nutzen. Aus dieser Kombination kriert er sich einen souveränen Umgang mit Schwierigkeiten; denn es geht nicht darum, Problemen aus dem Weg zu gehen, sondern sie gut zu meistern. Resilienz entsteht demnach durch einen wechselseitigen Austausch zwischen Mensch und Umwelt, der Aktivierung von inneren und äußeren Ressourcen.

Verwandte psychologische Modelle

Einen wesentlichen Beitrag zum Perspektivwechsel in der Psychologie leistete auch der Soziologe Aaron Antonovsky. Dieser entwarf in den 1970er-Jahren das Konzept der Salutogenese und schuf einen Gegenpol zu der üblichen pathogenetischen Sicht, die sich den Störungen und Defiziten zuwendet.

Antonovsky entwickelte die Salutogenese als ein Konzept der Entstehung von Gesundheit. Ins Zentrum seiner Antwort auf die Frage »Wie entsteht Gesundheit?« platziert Antonovsky einen »sense of coherence« (SOC), einen »Sinn für Kohärenz«, sprich »Kohärenzgefühl«.

»Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß eine Person ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens darauf hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen zu begegnen, die diese Stimuli stellen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.« (Antonovsky 1997, S. 36)

Er entdeckte, dass bestimmte Einstellungen Stress abmildern. Dies sind die drei Gefühle: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens. Zusammengenommen ergeben sie das Kohärenzgefühl.

Das Konzept der Salutogenese ist eng verwandt mit dem Resilienzmodell, deshalb sieht man Antonovsky auch als Wegbereiter für die soziologische Auseinandersetzung mit den von Emmy Weber erforschten Phänomenen, integriert es doch die psychische und soziale Seite von Menschen. Allerdings ging er davon aus, dass die Entwicklung des Kohärenzgefühls mit dem frühen Erwachsenenalter abgeschlossen sei. Die Resilienzforschung beschreibt dagegen, es sei ein Leben lang möglich, Denk- und Verhaltensweisen zu verändern beziehungsweise weiterzuentwickeln. Ein Mensch sei jederzeit in der Lage, in sich selbst oder in seinem Umfeld neue Ressourcen zu generieren, die ihm helfen, Krisen zu meistern. Diese Beobachtung wird von der Neurobiologie derweilen bestätigt.

»Ein menschliches Gehirn zeichnet die zeitlebens vorhandene Fähigkeit aus, einmal im Hirn entstandene Verschaltungen und damit die von ihnen bestimmten Denk- und Verhaltensmuster, selbst scheinbar unverrückbare Grundüberzeugungen und Gefühlsstrukturen, wieder zu lockern, zu überformen und umzugestalten.«

(Hüther 2005, S. 23)

Diese wissenschaftliche Erkenntnis kann ich aus meiner Praxiserfahrung ganz und gar bestätigen.

Neben der Salutogenese gibt es andere psychologische Modelle, die dem der Resilienz nahestehen: Vulnerabilität, Selbstwirksamkeit, Hardiness oder Coping beschäftigen sich alle mit der menschlichen Fähigkeit, mit schwierigen Erlebnissen, Stressoren oder anhaltenden Belastungen einen konstruktiven Umgang zu finden. Es sind durchweg Konzepte, die sich der Erforschung persönlicher Eigenschaften verschreiben. Das Verständnis der Resilienz geht darüber weit hinaus, da es die Bedeutsamkeit der äußeren Faktoren und die Interaktion von Mensch und Umwelt integriert. Es scheint mir ein übergeordnetes System abzubilden.

Darüber hinaus fand in den letzten Jahrzehnten erfreulicherweise ein Paradigmenwechsel in der Psychologie statt. Die neue Forschungsausrichtung nimmt statt der bisherigen Defizitorientierung die Ressourcen und Stärken von Menschen in den Blick. Sie möchte auf das Erleben und Verhalten von Menschen positiv einwirken. Entsprechend nennt sich die Forschungsrichtung »Positive Psychologie«.

Die Erfahrungen eines außergewöhnlichen Menschen

An dieser Stelle möchte ich besonders den Lebensweg und das Wirken von Viktor Frankl hervorheben. Der österreichische Neurologe und Psychiater überlebte unter unvorstellbaren Umständen den Holocaust. Sein bewegendes Buch »... trotzdem Ja zum Leben sagen« aus dem Jahr 1946 legt ein unvergleichliches Zeugnis darüber ab, wie es einem Menschen gelingt, unter grauenhaften Bedingungen nicht nur zu überleben, sondern dabei auch die eigene Integrität zu bewahren. Schon kurz nach Ende des Krieges vertrat er die Ansicht, vor allem Versöhnung könne einen sinnvollen

Ausweg aus den Katastrophen des Weltkrieges und des Holocaust weisen. Seine von ihm formulierte Methodik, die Logotherapie, nimmt an, der Mensch sei existenziell auf Sinn ausgerichtet, nichterfülltes Sinnerleben könne in psychischen Krankheiten resultieren und psychische Erkrankungen würden von einem eingeschränkten individuellen Sinnbezug begleitet.

Sein Leben und seine Arbeit stehen für mich außerhalb der normalen Forschungsarbeit. Sie spannen eine Brücke über unvorstellbare menschliche Abgründe und sind ein Aufruf an uns alle, sich immer wieder neu für Werte und tief verstandene Menschlichkeit einzusetzen.

Sieben Säulen und sieben Schlüssel der Resilienz

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté postulierten 2003 in ihrem Buch »The Resilience Factor« sieben Faktoren, um Veränderungen besser bewältigen zu können. Diese sieben »Säulen« sind tragfähige Eigenschaften, um Krankheiten, Verluste, Überbelastungen, Probleme im Privat- oder Berufsleben besser meistern zu können.

Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Übernahme von Verantwortung, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung – diese internen und externen Ressourcen definierten sie als Standbeine, auf denen der Mensch sicher durch Krisen wandern kann. Je mehr solcher »Beine« eine Person ausgeprägt hat, umso fester steht sie und gerät nicht ins Wanken. Neben diesen Säulen postulierten die Wissenschaftler auch sieben Schlüssel zur Resilienz, die eine Anleitung zum »richtigen Denken« liefern sollten: Gedanken beobachten, Denkfallen identifizieren, Eisberg-Überzeugungen aufspüren, Problemlösekompetenz trainieren, Katastrophendenken stoppen, Beruhigen und Fokussieren, Resilienzpraktiken in Echtzeit praktizieren. Aus ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen ergibt sich der Schluss, dass sich Resilienz gezielt fördern und trainieren lässt – nicht nur in der Kinder- und Jugendzeit, sondern das ganze Leben lang.

Das Interesse an innerer Widerstandskraft nimmt stetig zu

In den letzten Jahren rückt das Thema der inneren Widerstandsfähigkeit immer mehr in den öffentlichen Fokus: zum einen in der Kinder- und Jugendziehung. Dies wurde deutlich in dem Vortrag »Kinder sind mehr wert«, den Annette Drüner 2009 auf der didacta in Hannover hielt:

»Investitionen in gute Fürsorge und Bildung von Kindern sind gesellschaftlich ausgesprochen lukrativ. Eine Studie des »Instituts der deutschen Bildung« in Köln von 2007 errechnete eine achtprozentige Rendite bei Investitionen in die frühkindliche Bildung für den Staat und 13 Prozent für die Volkswirtschaft.

Durch achtsame Beziehungen zu den Jüngsten legen wir in ihnen also ein Konto von werthaltigen Erinnerungen an, die sich später auszahlen. Der Gewinn für die einzelne Person kann in Zeiten von Depression und Burnout nicht hoch genug eingeschätzt werden. Kinder, die zu resilienten Menschen heranwachsen, bringen die beste Prophylaxe gegen viele Zivilisationserkrankungen mit und sind damit den Herausforderungen des Lebens gut gewachsen!«

Zum anderen nimmt das Thema der inneren Widerstandskraft auch in der Erwachsenenbildung einen immer größeren Raum ein. Dieses Interesse korrespondiert im engen Zusammenhang mit dem dramatischen Anstieg der psychosozialen Erkrankungen, der zunehmend in der Öffentlichkeit reflektiert wird. Die Printmedien agieren dabei, wie so oft, als treibender Faktor. Im Jahre 2000 erschienen zum Thema »Burnout« nur etwa 65 Artikel in den großen, meinungsbildenden Zeitungen und Magazinen. 2005 waren es bereits 300 Artikel, im ersten Halbjahr von 2010 waren es schon 600 Artikel.

Der Begriff »Burnout«, der in den meisten Fällen die medizinische Diagnose einer Depression, Befindlichkeitsstörung oder anhaltender Erschöpfung ummantelt, ist ein Symptom. Die drastische Zunahme dieser Erkrankungsbilder quer durch alle Berufsbilder und Branchen unterstreicht, dass unsere Gesellschaft kollektiv dazulernen sollte – und zwar möglichst schnell!

Nicht nur im Kontext von Einzelpersonen wird »Burnout« beschrieben, sondern auch für ganze Organisationen. Am 30.12.2010 veröffentlichte die Nachrichtensendung »heute« ein Interview mit dem Unternehmensberater Gustav Greve (s. auch S. 172 ff.), der sich in seinem aktuellen Buch »Organizational Burnout« (2010) dem Thema widmet und versteckte Phänomene ausgebrannter Organisationen aufdeckt. Von einem Burnout spricht Greve dann, wenn eine tiefe, anhaltende Erschöpfung vorhanden ist und die Unfähigkeit der Erholung aus eigener Kraft fehlt.

Im Gegenzug leitet sich das Wort »Unternehmensresilienz« ab, das die Widerstandskraft eines ganzen Unternehmens meint. Resilienz, gleichermaßen auf die individuelle wie organisationale Ebene orientiert, wird in der Wirtschaft quasi als Gegenmittel verstanden, um Lösungen für all diese schwierigen, kaum zu greifenden Probleme zu finden.

Darüber hinaus wird der Terminus auch für Gemeinschaften und Kulturen verwendet. Der Historiker Greg Bankoff forscht seit Langem über »Katastrophenkulturen«, die Erdbeben, Vulkanausbrüche, Taifune, Überschwemmungen und anderes überstanden und aus ihnen gelernt haben. Er spricht in diesem Kontext von resilienten Gemeinschaften. Dies können zum Beispiel europäische Juden in den USA oder US-Amerikaner japanischer Abstammung und in USA lebende Vietnamesen (Boat People) sein. Auch in der Organisationsforschung gibt es eine lange Tradition der Analyse, Risiken und Katastrophen von Unternehmen und Institutionen (Perrow 1989) und das Unerwartbare wie auch das Lernen von Unternehmen in Extremsituationen (Weick/Sutcliffe 2003) zu erforschen.

Die zunehmenden Turbulenzen der letzten Jahre auf wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Ebene werden künftig keine singulären Ereignisse bleiben, sondern in immer schneller werdender Folge auftreten. Die vielfältigen Themen der Globalisierung, die Herausforderungen der Energie- und Umweltpolitik, drohende Staatsbankrotte oder andere Finanzdebakel – all das und noch viel gravierendere Probleme wie Naturkatastrophen, kriegerische Auseinandersetzungen oder Terrorismus – verlangen von uns Erdenbürgern einen Bewusstseinsprung. Wir müssen so schnell wie möglich einen neuen Umgang mit komplexen Zusammenhängen und den daraus resultierenden Chancen und Schwierigkeiten erlernen.

Das vorliegende Buch widmet sich dem Gedanken der inneren Widerstandskraft und Flexibilität in facettenreicher Form. Neben den Möglichkeiten zur persönlichen Belastungsfähigkeit und Stärke werden die Potenziale eines Teams und auch ganzer Organisationen reflektiert. Durch meine vielfältigen Erfahrungen der letzten Jahre ist es mir ein Anliegen, dem heutigen Resilienzverständnis neue Blickpunkte hinzuzufügen.

Bestandsaufnahme: Wie steht es um unsere psychosoziale Gesundheit?

Mehr seelische Erkrankungen durch Stress im Job

In »Zeit online« war am 23. März 2010 in der Sparte »Beruf« Folgendes zu lesen:

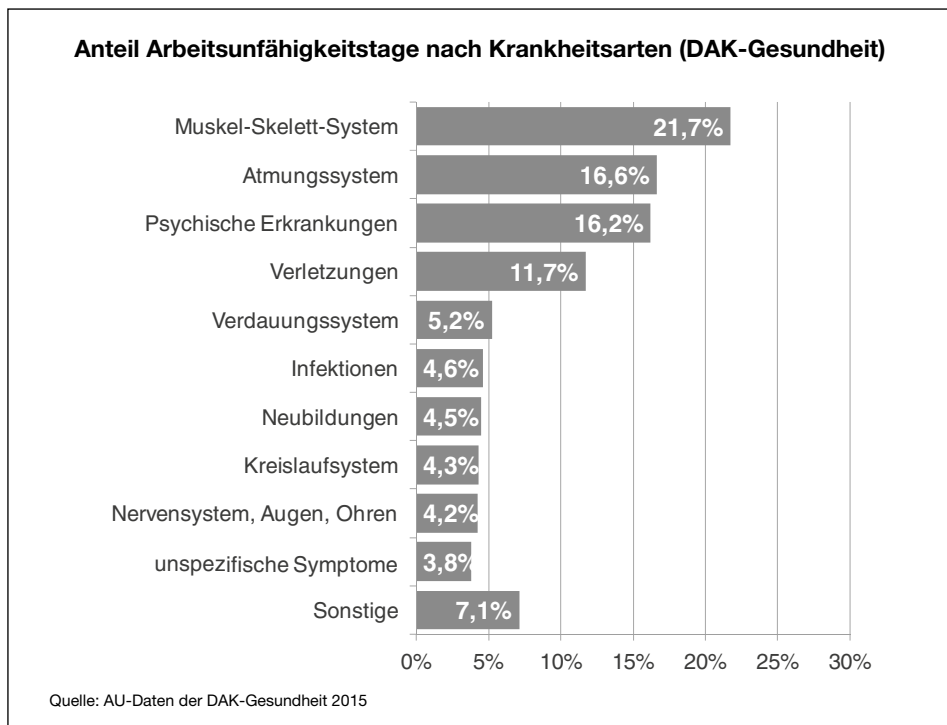
»Der Job macht immer mehr Menschen psychisch krank, das ergab eine Analyse der Bundespsychotherapeutenkammer. Bereits elf Prozent aller Fehltage gingen auf das Konto psychischer Erkrankungen. Damit habe sich die Zahl solcher Krankenschreibungen seit Mitte der 1990er-Jahre fast verdoppelt. Für ihre Analyse hatte die Kammer Daten gesetzlicher Krankenkassen ausgewertet. Die Behandlungskosten für depressive Störungen lägen inzwischen bei mehr als vier Milliarden Euro im Jahr. Die Kammer hatte die jüngsten Fehltage-Daten der Kassen AOK, TK, DAK, BKK und GEK verglichen. Danach waren zum Beispiel AOK-Versicherte im Jahr 2008 durchschnittlich drei Wochen im Jahr wegen psychischer Probleme krankgeschrieben, Barmer-Versicherte sogar fünfeinhalb Wochen. Besonders häufig betroffen von psychischen Erkrankungen seien Frauen, sagte Kammerpräsident Rainer Richter. Männer flüchteten sich bei zu starken psychischen Belastungen oft in eine Sucht, zum Beispiel Alkohol. Als eine Ursache für die langen Fehlzeiten sehen die Psychotherapeuten wachsende Anforderungen im Job. Besonders häufig führe eine Vielzahl verantwortlicher Aufgaben unter Zeitdruck, aber mit geringem Einfluss auf die Arbeit zu psychischer Belastung. Beschwerden häuften sich, wenn dazu noch schlechter Lohn, wenig Anerkennung für die Arbeit, kaum persönliche Wertschätzung und minimale Aufstiegschancen kämen. Solche Belastungen bringe vor allem der Dienstleistungssektor inklusive der vielen Pflegejobs mit sich. Psychische Leiden könnten aber auch Menschen treffen, die in ihrem Job mit vielen unkalkulierbaren und negativen Erlebnissen zu tun haben. Als Beispiel nannte Richter eine Telefonistin, die sich im Minutentakt mit unzufriedenen Kunden auseinandersetzt.

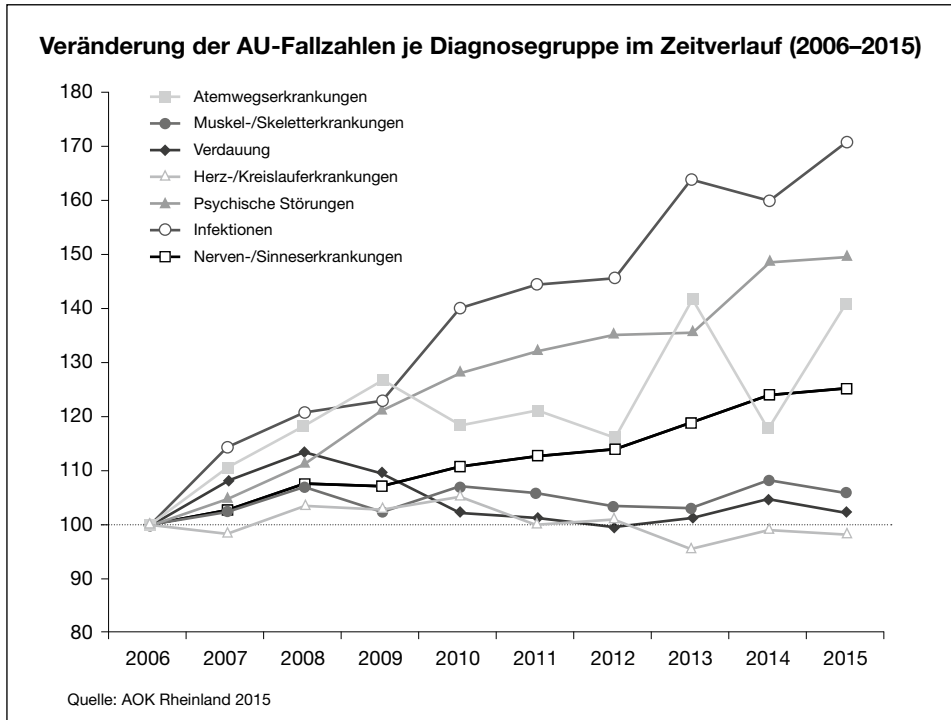
Nicht weniger belastend für die Seele ist es der Analyse nach, gar keinen Job zu haben oder ständig um den Arbeitsplatz fürchten zu müssen. Ein entscheidender Faktor für ein Erkrankungsrisiko bleibe bei allen Jobs, welchen Stellenwert ein Mensch der Arbeit in seinem Leben einräume, betonte Richter. Arbeitnehmer, die in ihrer Partnerschaft oder einem Hobby große Erfüllung fänden, litten bei einer wenig geliebten Arbeit seltener unter Psychostress.«

Die Zahlen sprechen Bände

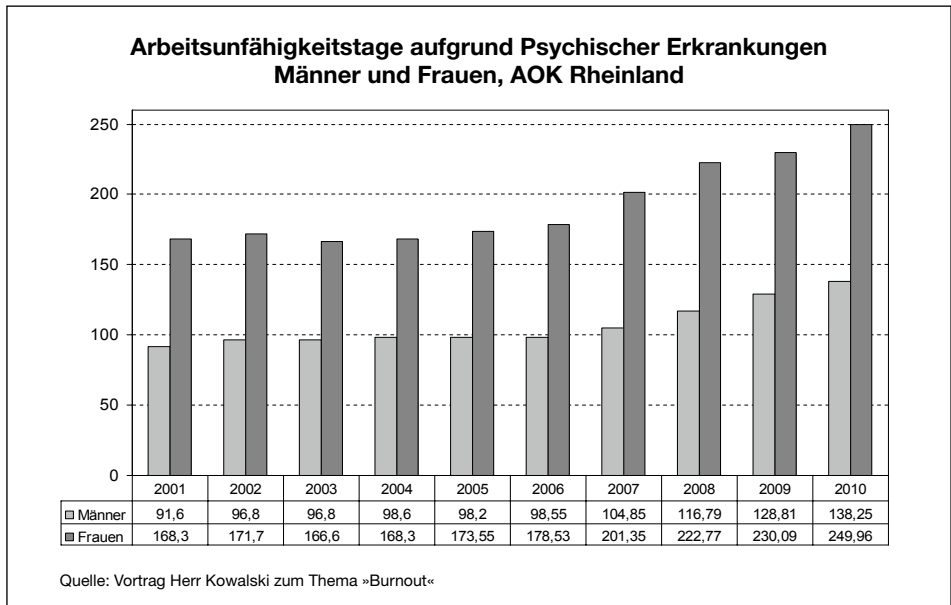
Diese und ähnliche Einschätzungen werden im Moment in unterschiedlichen Kontexten veröffentlicht. Burnout kristallisiert sich als Leiden unserer modernen Gesellschaft heraus: Wenn Menschen hoher Komplexität ausgesetzt sind, viel leisten, oft unter Zeitdruck stehen, aber fortlaufend zu wenig Wertschätzung erfahren und entmutigt werden, steigt die Gefahr, dass die Psyche nachhaltig leidet und mit schwerer Erschöpfung reagiert. Als Risikofaktor dafür gilt eine hohe Arbeitsbelastung, wenn sie dem Beschäftigten keinen Freiraum lässt, um seine Arbeit individuell zu gestalten. Besonders belastend wirkt sich auch der Dienst direkt am Menschen aus, etwa in Pflegeeinrichtungen, in Krankenhäusern oder in Schulen. Das höchste Risiko der Erkrankung verbirgt sich allerdings in der Gruppe der Arbeitslosen, die nur schwer eine neue (Lebens-)Aufgabe finden, unter dahinschwindendem Selbstvertrauen leiden und sich längerfristig an der Armutsgrenze entlanghangeln.

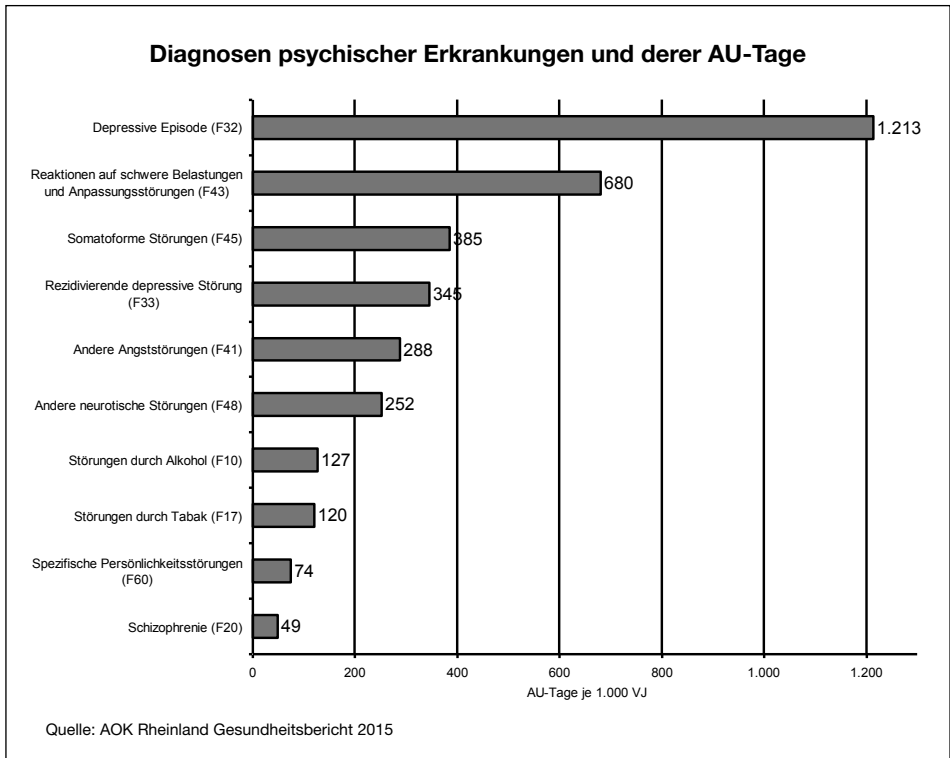
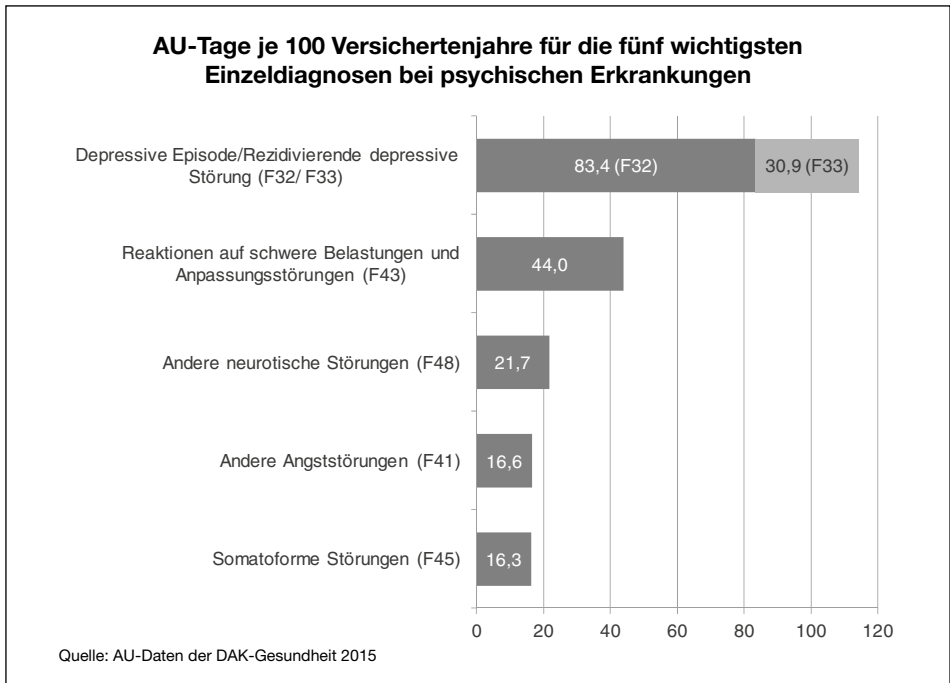
Im Folgenden möchte ich auf einige Zahlen hinweisen, die von der DAK und der AOK Rheinland (Gesundheitsreporte 2015) veröffentlicht wurden. Die Zahlen sprechen für sich:



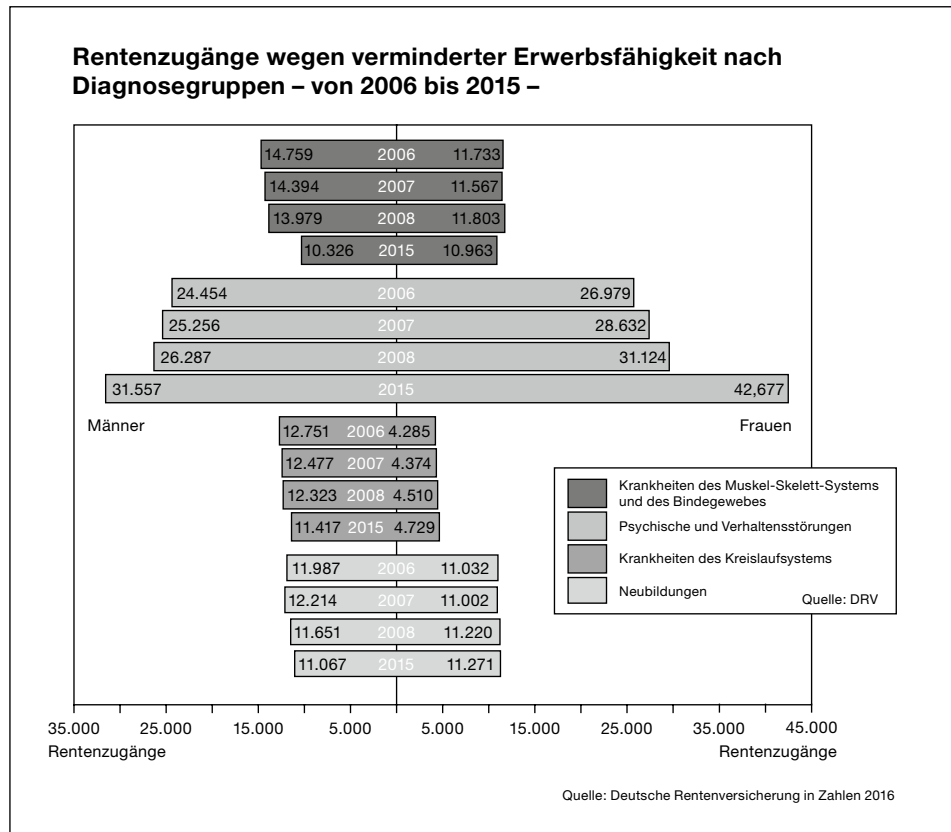


2015 lagen die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen um 75 Prozent über dem Wert von 2006. Der stetige Anstieg konnte erst 2015 gestoppt werden.





Besonders interessant fand ich noch folgende Charts:



Zunahme psychischer Störungen

- Jeder dritte bis vierte Erwachsene erhält eine aktuelle Diagnose aus dem Bereich der psychischen und Verhaltensstörung (12-Monats-Prävalenz)
- Die Zahl der verordneten Psychopharmaka hat sich in den letzten drei Jahren verdoppelt
- Das ärztliche und psychologische Behandlungsangebot schafft keine zusätzliche Nachfrage, sondern hinkt dem Behandlungsbedarf hinterher