

Die Resilienz-Kompetenz

Widerstandskraft im Business-Alltag



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie resiliente Menschen erfolgreich ihre Ressourcen nutzen
- wie sich Resilienz trainieren lässt
- was Kernelemente eines resilienten Unternehmens sind
- wie sich die Resilienz-Kompetenz im Business-Alltag gewinnbringend einsetzen lässt

Sie können:

- in herausfordernden Situationen Ihre Ressourcen besser einsetzen
- Ihre eigene Resilienz und die von anderen fördern
- zur Entwicklung eines resilienten Unternehmens beitragen
- die Resilienz-Kompetenz in Ihren Business-Alltag implementieren

Autorin



Sonja Kupferschmid Boxler ist beim Coachingzentrum Olten – das seit mehr als 20 Jahren als das Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining gilt – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebots vertieft mit dem Resilienzkonzept auseinandergesetzt. Als Arbeits- und Organisationspsychologin und Klinische Psychologin verfügt sie über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how im Bereich der Psychologie. Ihr Praxisbezug gründet ausserdem in ihrer täglichen Arbeit als Coach, Trainerin und Psychotherapeutin.

www.coachingzentrum.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Die Resilienz-Kompetenz – Widerstandskraft im Business-Alltag

Satz: Sarah Rutschmann
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

5. Auflage 2022

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00588-0

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Die Resilienz-Kompeten – Widerstandskraft im Business-Alltag

Vorwort	4
1. Einleitung	5
2. Resilienz als Prozess	7
2.1 Resilienz im Business.....	9
3. Resilienz ist trainierbar	10
3.1 Resilienzentwicklung.....	10
3.2 Neuronale Plastizität	11
4. Komponenten des Resilienzprozesses	12
4.1 Umgang mit Herausforderungen	12
4.2 Risikofaktoren im Business.....	14
4.3 Schutzfaktoren im Business	14
4.4 Wechselwirkung zwischen der Person und den Risiko- und Schutzfaktoren	15
4.5 Personale Ressourcen – Resilienzfaktoren.....	16
4.6 Körperliche Gesundheitsressourcen.....	16
4.7 Kognitive Ressourcen.....	17
4.8 Emotionale Ressourcen	18
4.9 Soziale Ressourcen.....	18
4.10 Motivationale Ressourcen	19
4.11 Resilienzprozess und Anpassungsmechanismen	20
4.12 Anpassung und Fehlanpassung.....	20
5. Fazit	21
6. Resilienztraining als betriebliche Gesundheitsförderung	22
6.1 Resiliente Unternehmen und Organisationen	24
7. Arbeitsblätter	26
7.1 Arbeitsblatt 1: Ressourcenstandortbestimmung	26
7.2 Arbeitsblatt 2: Körperliche Ressourcen.....	27
7.3 Arbeitsblatt 3: Lösungsorientierung	28
7.4 Arbeitsblatt 4: Emotionen am Arbeitsplatz.....	29
7.5 Arbeitsblatt 5: Soziale Beziehungen	30
8. Literaturverzeichnis	31

Vorwort

Arbeitende, Teams und Unternehmen haben, je länger, desto mehr, mit den vielfältigen Dynamiken des organisationalen Umfelds zu kämpfen. Sich rasant verändernde Marktbedingungen, technische Fortschritte im Eiltempo und unvorhersehbare Krisen stellen bisherige Realitäten auf den Kopf und bringen bewährte Strategien ins Stocken. Nach dem VUKA-Begriff ist die Umwelt von Organisationen zunehmend unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig, was neue Denk- und Handlungsweisen erfordert.

Herausforderungen dieser Art sind im Business-Alltag heute allgegenwärtig – und wohl auch unausweichlich. Denn die Gegebenheiten und Entwicklungen der Umwelt lassen sich kaum steuern oder verändern. Was allerdings beeinflusst werden kann, ist der Umgang mit ihnen.

Gemeint ist die Entwicklung einer inneren Widerstandsfähigkeit, auch unter «Resilienz» bekannt. Der Begriff «Resilienz» beschreibt die Fähigkeit, Herausforderungen durch Rückgriff auf personale Ressourcen zu bewältigen und sie gleichzeitig als Anlass für (Weiter-)Entwicklung zu nutzen, d.h. gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Grundsätzlich gibt es nicht resiliente Menschen und Menschen, die es nicht sind. Resilienz ist kein stabiles Konstrukt wie z. B. eine Persönlichkeitseigenschaft, die man hat oder nicht. Vielmehr wird Resilienz als ein dynamischer Prozess verstanden, der sich individuell entwickelt. Daher ist man heute, sowohl in der Forschung als auch in der Praxis, der Ansicht, dass Resilienz erlern- und trainierbar ist. Der Grund, warum die einen Menschen auf den ersten Blick vielleicht resilienter wirken als die anderen, ist auf ihre Voraussetzungen zurückzuführen. Wir alle bringen unseren persönlichen Rucksack mit bestimmten Risiko- und Schutzfaktoren mit, die uns im Umgang mit Herausforderungen entweder schwächer oder stärker machen. Doch das bedeutet nicht, dass diese Herausforderungen nicht erfolgreich bewältigt werden können: Insgesamt sind der ganze Prozess und insbesondere der Einsatz unserer Ressourcen ausschlaggebend.

Im Business-Alltag – wie auch in allen anderen Bereichen des Lebens – gibt es zwei Möglichkeiten, wie Resilienz entwickelt und gestärkt werden kann: Entweder reaktiv, d.h., nach bzw. durch die Bewältigung einer herausfordernden Situation, oder proaktiv, d. h. im Vorhinein, bevor es überhaupt zu einer Herausforderung kommt. Arbeitende, Teams und Unternehmen können also gezielt proaktiv ansetzen und ihre Resilienz trainieren, indem sie sich ihrer Ressourcen bewusst werden, sie gezielt aufbauen und auch erkennen, wie sie diese im entscheidenden Moment abrufen können. So sind wir vorbereitet auf jegliche Art von herausfordernden Situationen. Und diese Herausforderungen kommen – egal, wie resilient wir schlussendlich sind.

1. Einleitung

Manche Menschen scheinen es einfach zu können: Sie bewältigen diverse Herausforderungen erfolgreich – und das scheinbar spielend! Weder wirken sie erschöpft, noch scheinen sie Schaden zu nehmen. Ganz im Gegenteil: Sie können anscheinend auch ungünstigen Bedingungen widerstehen, z. B. dem Termindruck im Job, privaten Konflikten und bitteren Niederlagen. So wie ein Bambus, der selbst im Winter noch grüne Blätter treibt, oder wie ein Schiff, das Sturm für Sturm der hohen See trotzt, oder wie ein Grashalm, der sich im Wind biegt und dann schnell wieder in seine ursprüngliche Form zurückfindet! Eine Erklärung für diese Widerstandsfähigkeit liefert das Konzept namens Resilienz.

Der Begriff «Resilienz» geht auf das lateinische Wort «resilire» zurück, was übersetzt «zurückspringen» oder auch «abprallen» bedeutet. Der Ausdruck wurde anfänglich in der Physik für die Eigenschaft hochelastischer Materialien, die nach einer Verformung wieder ihre ursprüngliche Form annehmen, verwendet.

Das Gute daran: «Bezogen auf den Menschen ist Resilienz kein statisches Konstrukt, sondern ein dynamischer Prozess und lässt sich dementsprechend beeinflussen.»

Manchmal werden resiliente Menschen auch als «Stehaufmännchen» und «Stehauffrauchen» bezeichnet:



Abb. 1: Resiliente Menschen werden manchmal als «Stehaufmännchen» oder «Stehauffrauchen» bezeichnet

Praxisbeispiel



Frau A. arbeitet in einem kleinen Unternehmen, in welchem ein starker Termindruck herrscht. Die strengen Deadlines und das hohe Arbeitstempo des Vorgesetzten stellen für sie eine grosse Herausforderung dar. Nach ein paar Monaten des Einzelkampfes öffnet sie sich ihrer Arbeitskollegin. Zu ihrem Erstaunen geht es ihrer Arbeitskollegin genau gleich, und so beschliessen die beiden Frauen, mit ihrem Vorgesetzten das Gespräch zu suchen und die strengen Deadlines zu besprechen. Frau A. macht die Erfahrung, dass sie aufgrund hoher Arbeitsanforderungen lernen konnte, sich einer Kollegin gegenüber zu öffnen und so eine gemeinsame Lösung für eine Situation suchen zu können. Ihr persönliches Wachstum in dieser Herausforderung besteht darin, dass sie gelernt hat, nicht alles mit sich selber ausmachen zu müssen.

Reflexionsfrage



Welche Herausforderungen haben Sie in Ihrem Leben bereits bewältigt, und an welchen sind Sie sogar gewachsen?

2. Resilienz als Prozess

Mit dem unten abgebildeten Rahmenmodell der Resilienz soll der komplexe, dynamische Prozess der Entstehung, Entwicklung und Aufrechterhaltung der Resilienz dargestellt werden. In der Folge werden die einzelnen Elemente dieses Resilienzprozesses ausgeführt und mit praktischen Beispielen und Interventionen verdeutlicht.

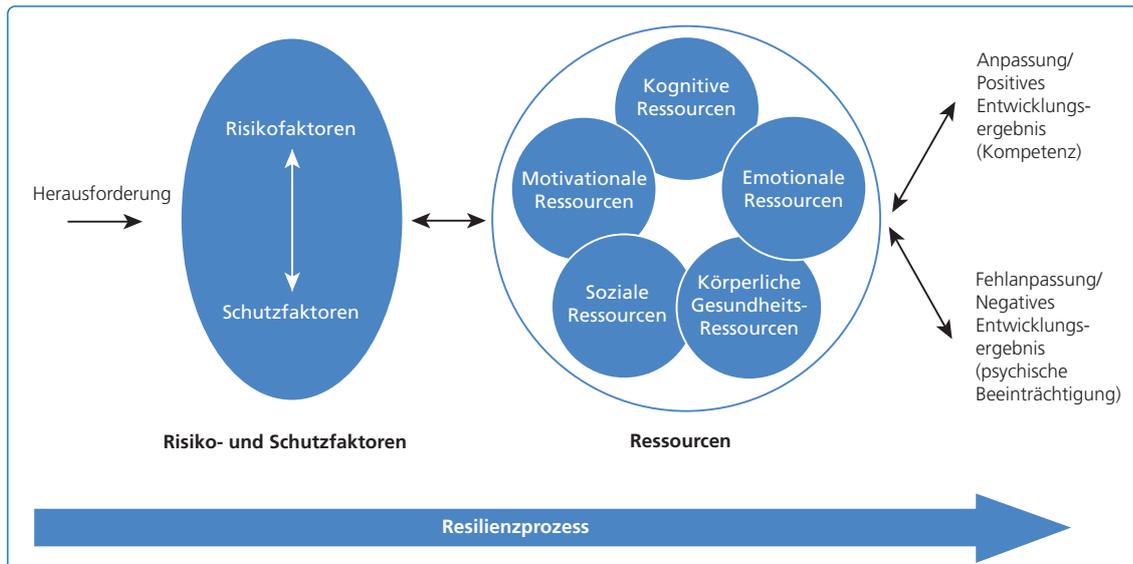


Abb. 2: Das Resilienzmodell (vgl. Wustmann 2004, S. 65; Kumpfer, 1999, S. 185)

Das Resilienzkonzept umschreibt die Fähigkeit, zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen (Wustmann, 2012). Welter-Enderlin schreibt von «biegen statt brechen» und der zentralen Frage «*wie Menschen es schaffen, mit schwierigen Lebensereignissen so umzugehen, dass sie davon zwar bewegt werden – wie Bäume im Sturm – aber nicht daran zerbrechen*» (Welter-Enderlin, 2010, S. 11).

Merke



Es geht also darum, dass die Entwicklung bedroht wird und nichtsdestotrotz einer erfolgreichen Bewältigung auf die belastenden Lebensumstände folgt.

Als Pioniere der Resilienzforschung gelten Werner und Smith, die in einer Längsschnittstudie Kinder auf der Insel Kauai in ihrem Werdegang begleiteten (1982, 1992, 2001, zitiert nach Wustmann, 2012). Es wurden 698 Personen (Jahrgang 1955) von der pränatalen Entwicklung bis zum 40. Lebensjahr beobachtet. Von den Kindern, welche zur Risikogruppe gehörten, wuchs ein Drittel trotz den schweren Umständen zu leistungsfähigen und fürsorglichen Erwachsenen heran, zeigten somit Resilienz. Dagegen entwickelten die anderen Kinder psychische Beeinträchtigungen.