



Lernen, an Herausforderungen zu wachsen

Resilienztraining für Führungskräfte

Aktuelle Meldungen über den Freitod von hochrangigen Schweizer Managern erzeugen ebenso wie Zahlen über den ungebremsten Anstieg von psychosozialen Krankheiten ein diffuses Klima steigender und allgegenwärtiger Belastung in der Arbeitswelt. Wenn dann noch umfangreiche Change-Projekte im Unternehmen auf der Tagesordnung stehen, fühlen sich viele Vorgesetzte fast schon am Ende ihrer Belastbarkeit. Das müsste nicht so sein, argumentiert Jutta Heller, die zahlreiche Resilienztrainings mit Führungskräften durchgeführt hat. Sie berichtet über Theorie und Praxis eines Ansatzes, der inzwischen auch in Deutschland seinen Platz in der Beratungs- und Trainingslandschaft gefunden hat. →

Wenn Tiger Richard Parker ihn nicht verspeist, wird aus dem Schiffbrüchigen Pi Patel bestimmt ein charismatischer Leader. „Life of Pi“ von Regisseur Ang Lee ist ein modernes Märchen über Resilienz.

Bei vielen Führungskräften ist ‚Land unter‘, sie sind gestresst, schieben Entscheidungen vor sich her, empfinden vieles als Zumutung und geraten ins Jammern und Lamentieren. Weil Führungskräfte sehr genau wissen, was sozial erwünscht ist, machen sie immer wieder gute Miene zum tatsächlich oder vermeintlich bösen Spiel. So kümmern sie sich auch ohne die nötigen Ressourcen um Projekte,

en Schlagworte, die gleichermaßen Chancen und Risiken beinhalten. Komplexe Themen müssen in sinnvolle Zusammenhänge übersetzt werden. Die Führungskräfte von heute und erst recht die von morgen sollen Visionäre sein, die sympathisch, kongruent und authentisch alle mitreißen und mit Empathie und zwischenmenschlicher Kompetenz das Commitment und die Risikobereitschaft ihrer Mitarbeiter fördern.

DIE AUTORIN

PROF. DR. JUTTA HELLER ▶
Prodekanin der wirtschaftspsychologischen Fakultät der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding sowie Führungskrafttrainerin, systemische Beraterin und Business Coach



Unter außerordentlicher Belastung nicht die ‚Erdung‘ zu verlieren, lässt sich trainieren. Es geht dabei um veränderbare innere Zustände sowie Denk- und Verhaltensmuster.

weil der Vorstand es so wünscht. Sie überschreiten immer wieder eigene Grenzen, und für manch einen wird der tägliche Hürdenlauf irgendwann zu viel.

Hinzu kommt, dass Führung heute komplexer und anspruchsvoller geworden ist. Führen per Anweisung und Kontrolle funktioniert schon lange nicht mehr, da Mitarbeiter wahrgenommen und geschätzt werden wollen. Offenheit, Transparenz, Netzwerken, Hochgeschwindigkeit, Innovationsdruck, Diversity – das sind die neu-

Gleichzeitig handeln Führungskräfte in unüberschaubaren Situationen, was zu inneren Spannungen bis hin zu Ängsten und Krisenerleben führt.

So entstehen Dilemmasituationen, die nicht einfach zu balancieren sind: Sicherheit versus Ungewissheit, Aushalten versus Gestalten, Engagement versus Belastung, Erfolg versus Scheitern. Führungskräfte benötigen daher eine neue Art der (Selbst-)Wahrnehmung und Aufmerksamkeitsfokussierung, um sich selbst zu schützen, um

Widerstandsressourcen zu mobilisieren und um Sinn in ihr Führungshandeln zu bringen – für sich selbst und andere.

Seit etwa sieben Jahren wird in Deutschland der Begriff Resilienz populärer. Resilienz (lat. *resilire* – zurückspringen, abprallen) bedeutet Widerstandskraft, das heißt, es geht um die Fähigkeit, sich aus jeder beliebigen Lage durch den Rückgriff auf

TRAITS UND STATES

In weiter gefassten Definitionen wird Resilienz als Kompetenz verstanden, die sich aus verschiedenen Einzelfähigkeiten zusammensetzt (vgl. Fröhlich-Gildhoff et al. 2013, 589). Diese Fähigkeiten werden für Alltagssituationen, Entwicklungsaufgaben sowie für Krisensituationen als relevant angesehen. Resilienz beinhaltet

(Werner / Smith 1982; Reivich / Shatté 2002; Rampe 2004; Siebert 2005; Wellensiek 2011; Murlane 2012; Maehrlein 2012; Heller 2013). Die größten Übereinstimmungen gibt es bei den Schlüsseln Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung und Zukunftsplanung, wobei die Bezeichnungen zum Teil variieren. Der Resilienzschlüssel Akzeptanz sollte jedoch unbedingt



Richard Parker im Boot, Pi Patel auf einem Floß – da kommt schnell die Frage nach dem Sinn des Lebens auf.

eigene Ressourcen wieder aufzurichten. Resilienz kann als Persönlichkeitseigenschaft (Werner / Smith 1982) gesehen werden, wobei neuere Ansätze von einer Person-Umwelt-Konstellation ausgehen (vgl. Staudinger / Greve 2008, 118). Persönlichkeitseigenschaften werden in neueren Ansätzen als vermittelnde Faktoren gesehen. Sowohl die Art des Bearbeitungsprozesses einer Risikolage als auch Umweltfaktoren (z. B. Bezugspersonen und soziale Netzwerke) spielen dabei eine entscheidende Rolle.

demnach Persönlichkeitseigenschaften (sog. „Traits“), aber insbesondere Kompetenzen und veränderbare innere Zustände („States“) mit Denk- und Verhaltensmustern, die präventiv und insbesondere in herausfordernden, stressigen Situationen für die Stabilisierung, Gesunderhaltung und Produktivität von Menschen hilfreich sind. Diese Denk- und Verhaltensmuster lassen sich trainieren.

In der Literatur werden sieben bis elf verschiedene Resilienzschlüssel beschrieben

berücksichtigt werden, da dieser Aspekt bei Veränderungen in Unternehmen ein entscheidender Faktor ist, wie viel Stress und Widerstand (im Sinne von Nichtakzeptanz) bei einer geplanten Maßnahme entstehen werden. Für ein Training der Resilienzschlüssel können drei Strategien genutzt werden:

Stärkenorientierte Strategien zielen auf die Anhebung des Resilienzlevels, sodass Menschen stabiler im Leben stehen (Hin-zu-Strategien).

Risikominimierende Strategien beziehen sich vor allem auf Interventionen, die Überlastungen reduzieren können (Weg-von-Strategien).

Prozessorientierte Strategien wollen eine verbesserte Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (situationselastische Qualitäten) fördern.

AKZEPTANZ ENTWICKELN

Akzeptanz und Ja sagen, zum Beispiel zu Unternehmensentscheidungen und Veränderungen, die man selbst anders getroffen hätte, fordert Führungskräfte und Mitarbeiter. Im ersten Schritt brauchen dann Führungskräfte effektive Selbst-coaching-Strategien. Im zweiten Schritt brauchen sie Coaching-Strategien für ihre Mitarbeiter, um diese neu und sinnhaft zu orientieren und in der Veränderung mitnehmen zu können. Hilfreich sind dafür Strategien zum Loslassen, die Menschen aus bisherigen Veränderungserfahrungen ableiten können, sowie die Fokussierung auf eine Veränderung der eigenen Innenwelt, sodass Angst reduziert und zunehmend wieder Freude empfunden werden kann.

Teilnehmer in Resilienztrainings sammeln in einem ersten Zugang stets zahlreiche Ideen und Ansatzpunkte dafür, wie sie sich belastenden Herausforderungen stellen können:

- ▶ Die eigenen Gedanken aufschreiben.
- ▶ Das Worst-Case-Szenario ganz konkret aussprechen (Kündigung, Job an anderem Standort, kein Job mehr etc.) und die jeweilige Situation zu Ende denken.
- ▶ Eigene Stärken bewusst machen, den Blick auf Chancen lenken.
- ▶ Statt Fokus auf die Ungewissheit sich mehr auf das Hier und Jetzt konzentrieren, die täglichen kleinen Freuden genießen, um sich zu stärken.

- ▶ Mit Freunden oder auch einem Coach reden.
- ▶ Als Führungskraft die eigenen Gefühle und Ängste zeigen, aber auch als ‚Role Model‘ Vorbild für die Handhabung der Situation sein.
- ▶ Sich Zeit geben, um sich gedanklich auf die Zukunft einzustellen und eine Veränderung so akzeptieren zu können.

Kollegen zusammentun und die Bedenkenträger dosiert wahrnehmen.

- ▶ Liste schreiben, was im eigenen Aufgabenbereich kontrollierbar ist.
- ▶ Eigenes Netzwerk aktivieren (innerhalb und außerhalb des Konzerns).
- ▶ Sich für das zukünftige Integrationsteam zur Umsetzung von Veränderungen empfehlen.



Zu jedem guten Bildungsroman gehören Lektionen in Sachen Emotionskontrolle. Pi Patel hat auf seiner Reise dazu täglich Gelegenheit.

- ▶ Aushalten, dass die eigenen Gefühle zwischen dem Plus- und Minus-Pol hin und her schwanken.
- ▶ Wissen sammeln, aber keine Fantasien.
- ▶ Konkret bei Führungskräften und Personalleitung nachfragen.
- ▶ Als Führungskraft gezielt nach Ängsten fragen und die Wahrnehmung des Mitarbeiters auf seine Stärken und Chancen lenken. (Vorsicht: Keine falsche Hoffnung machen.)
- ▶ Sich mit anderen positiv gestimmten
- ▶ Sich bewusst entscheiden, das eigene Leben jetzt zu leben – unbeeinflusst von dem anstehenden Ereignis.
- ▶ Ausblenden, verdrängen – das funktioniert nur vorübergehend. Besser ist ein Annehmen, um dann die eigene Energie zum eigenen Vorteil einzusetzen.
- ▶ Kleine Schritte nutzen, um aktiv zu werden.
- ▶ Sich als Einzelner und als Team Unterstützung gönnen, um sich für die Gegenwart und Zukunft gut ausrichten zu können.

Im Training erlebe ich immer wieder, dass Akzeptanz der entscheidende Schlüssel für eine Neuausrichtung ist.

OPTIMISMUS KULTIVIEREN

„Halb so schlimm, aber doppelt so gut“ – dieses Bonmot von Heinz Rühmann verdeutlicht den Resilienzschlüssel Optimismus. Gerade wenn es im Unternehmen nicht so gut läuft, wenn operative Hektik ausbricht und sich zunehmend eine krisenhafte Stim-

Auch Strategien zur Emotionssteuerung und Impulskontrolle unterstützen die optimistische Grundausrichtung und reduzieren langes Grübeln bei Enttäuschungen. Interessant dazu ist der Check des Gefühlsquotienten nach Barbara Frederickson, die ein Verhältnis von 3:1 (drei positive Gefühle, ein negatives Gefühl) empfiehlt, damit wir ein zufriedenes und erfülltes Lebensgefühl bekommen. Dies zu erreichen, ist recht einfach: Prüfen Sie einmal selbst, wie oft Sie sich über etwas aufregen, sich ärgern, etwas kritisieren, und wie oft Sie diese Erfahrungen weitererzählen. Sie haben es in der Hand, ob Sie sich mit anderen Menschen über Negatives oder Positives austauschen. Für Ihren Gefühlshaushalt wird es einen Unterschied machen.

Abgrenzung von anderen Konzepten

Coping bezieht sich auf eine subjektive Bewältigungsleistung (vgl. Schwarzer 2000, 34), mit zwei wesentlichen Unterscheidungen:

Problembesogenes Coping Die betroffene Person greift in die den Stress mit verursachende Situation direkt ein, um eine Beseitigung oder Abschwächung zu erreichen.

Emotionales Coping Die betroffene Person reguliert die durch den Stress hervorgerufenen Emotionen.

Veränderungskompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, sich an unterschiedliche Situationen und wechselnde Anforderungen anzupassen, initiativ vorzugehen und andere für Veränderungen zu begeistern (vgl. Lepold / Heller 2009, 43 f.).

Salutogenese ist die Erhaltung der physischen Gesundheit mithilfe generalisierter Widerstandsressourcen, die bis zum 30. Lebensjahr entwickelt sind (Bengel et al. 2001, 32).

mung breitmacht, brauchen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter Zuversicht. Statt sich gegenseitig mit Katastrophendenken und einem ‚inneren Kritiker‘ kleinzumachen, können sie sich mit wertschätzendem Feedback mehr auf ihre Stärken fokussieren und bekommen dadurch mehr Handlungsmöglichkeiten. Meine Erfahrung in Führungstrainings zeigt jedoch, dass die Aufgabe, andere zu loben, höchst ungern angenommen wird. Es grassieren eher Sprüche wie „Nicht getadelt ist Lob genug“ oder „Passt scho“, was viele als höchstmögliches Lob verstehen. Wenn Führungskräfte dann die Erfahrung machen, wie gut es tut, detailliert Rückmeldung zum Verhalten und den eigenen Stärken zu bekommen, steigt meistens die Bereitschaft, tatsächlich konkret Feedback zu geben.

SELBSTWIRKSAMKEIT STÄRKEN

In Stresssituationen klagen viele Führungskräfte über immer höhere Arbeitsbelastung, ständiges Spannungsgefühl, Druck, Schlafstörungen, ausweglose Situationen, fehlenden Überblick und Arbeiten unter Hochdruck. Das eigene psychologische Kapital (vgl. Reinhardt 2013) wird in solchen Momenten nicht mehr wahrgenommen. Um selbstwirksam zu sein und zu bleiben, brauchen Führungskräfte jedoch gerade in herausfordernden Zeiten ein hervorragendes Körpergefühl, müssen auf Bauchsignale hören und auch den Mut haben, sich Auszeiten zu nehmen, um so die eigene Stressresistenz zu fördern. Mit Zustandsmanagement und Selbstreflexion können sie ihr Selbstvertrauen wieder stärken.

Im Training kann mit dem Modell des inneren Teams eine Selbstklärung der inneren divergierenden Wirklichkeiten weiterhelfen. So können auch die eigenen Ressourcen wieder realistisch einschätzt werden, was eine Voraussetzung für wirksames und aktives Handeln ist. In krisenhaften Situationen geht es zudem um ein Beruhigen und Fokussieren auf das, was stabil geblieben ist. Vielversprechende An-

sätze zur Aufmerksamkeitsfokussierung bietet hierzu auch der hypnosystemische Ansatz nach Gunther Schmidt (2013), der mit seiner Problemlösungsgymnastik neue Zugänge eröffnet. Diese Gymnastik in Verbindung mit einer veränderten „Wahrnehmung“ ermöglicht wieder den Zugriff auf die eigenen Ressourcen und schafft Wahlmöglichkeiten für das individuelle Verhalten.

Gelingen der (Krisen-)Handhabung beizutragen. Misserfolge und Scheitern auszuhalten zu können, gehört auch zur Resilienz dazu.

Allerdings wäre es hilfreich, „gescheiter zu scheitern“, wozu Burmeister und Steinhilper (2011) eine Anleitung für Führungskräfte und Berater geben. Für diesen Arbeitsschritt ist es wichtig, im Training herauszuarbeiten, dass normalerweise alles, was wir tun, einen logischen Grund für unseren Organismus hat. Zum Beispiel kann ein passives Verhalten (ein Sich-tot-Stellen) durchaus intelligent sein, wenn der Gesprächspartner als unberechenbar wahrgenommen wird. Führungskräfte erleben sich in solchen Situationen jedoch als hilflos, werten sich selbst ab, kritisieren sich massiv, da in der Unternehmenswelt normalerweise nur aktives Handeln positiv belegt ist. Statt das eigene Verhalten in einer konkreten Situation abzuwerten, kann es zum Beispiel anders bewertet werden (Reframing), was das Erleben von Intaktheit und Stimmigkeit fördert.

Prüfen Sie Ihre aktuelle Resilienzstärke

Bewerten Sie sich auf einer Skala von 1 (☹) bis 10 (☺). Entscheiden Sie anschließend, welchen Resilienzschlüssel Sie stärken wollen.

1. Akzeptanz: Annehmen, was geschieht. Es ist ein Teil meines Lebens.
2. Optimismus: Ich vertraue darauf, dass es besser wird.
3. Lösungsorientierung: Ich gehe die Dinge an, werde aktiv.
4. Selbstwirksamkeit: Ich bin überzeugt, dass ich Einfluss nehmen kann.
5. Verantwortung: Ich weiß, welche Verantwortung ich habe und welche andere haben.
6. Netzwerkorientierung: Ich traue mich, andere um Hilfe zu bitten.
7. Zukunftsorientierung: Ich plane meine Zukunft, ich Sorge für mich.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Immer häufiger kommt es vor, dass Manager für etwas die „Verantwortung übernehmen“ und dann den „Hut nehmen“, nicht selten als Sündenbock. Aber hilft so ein symbolischer Akt wirklich? Fehler sollten willkommen geheißen werden, denn sie sind Lernchancen für den Einzelnen und das ganze Team. Zielführend ist in solchen Situationen eher ein konstruktiver Zusammenhalt im Team mit gemeinsamer Verantwortungsübernahme und aktivem Handeln, um zum

Auch Verzeihen-Können – sich selbst und anderen – gehört zur Verantwortung für sich selbst dazu. Statt beständig ‚Rabattmarken zu kleben‘ und sich damit zusätzlich weiter mit negativen Gefühlen zu belasten, hilft Verzeihen beim Loslassen von Schmerz und Ärger, sodass seelische Wunden heilen können und psychosomatische Beschwerden vermieden werden. Gerade im Unternehmenskontext wird viel gegeneinander gekämpft, was zu Verhärtungen und Verletzungen führen kann. Führungskräfte können hier zu Mitlernern für sich und ihre Teams werden.

AUF NETZWERKE FOKUSSIEREN

Oft ist für Führungskräfte die Überzeugung, sich immer stark zeigen zu müssen, für einen vertrauensvollen, wechselseitig unterstützenden Umgang miteinander hinderlich. Auch Abteilungs egoismen stehen hier im Weg. Andererseits helfen der Austausch und die Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven, ein Einbahnstraßen-Denken

Tipps aus der Glücksforschung

- ▶ Frag nicht „Warum...?“ , sondern „Wozu ist das gut?“.
- ▶ Produziere deine Glückshormone durch Bewegung und konzentrierte Arbeit.
- ▶ Sei dankbar und nimm Positives wahr.
- ▶ Trau dich, aus deiner Komfortzone herauszutreten.
- ▶ Achte auf Freundschaften.
- ▶ Sorge für volle Akkus.
- ▶ Nimm dich im Hier und Jetzt wahr.

zu vermeiden. Erfahrungen mit der „Kollektiven Beratung“ auch auf höchster Unternehmensebene belegen dies erfolgreich. In die gleiche Richtung weist der Ansatz des „Network Leadership“ (Müller 2013), wo es um die Entwicklung von Kontakten, Unterstützern und Ratgebern geht. Um Hilfe bitten und Hilfe annehmen zu können, wird angesichts der zunehmenden Komplexität des Alltagshandelns immer wichtiger. Entscheidend ist zudem ein Gefühl von Zugehörigkeit mit emotionaler wechselseitiger Bindung und Vertrauen. Führungskräfte können hier mit einem werteorientierten Führungsstil ihre Mitarbeiter zu Teams zu-

sammenführen und so auch für den Umgang mit Widrigkeiten stabilisieren. Mentoring ist auch ein Beispiel für Netzwerkorientierung und wird zunehmend in Organisationen genutzt. Im Training kann analog dazu mit dem Mentorenmodell (nach Robert Dilts) oder der „Heldenreise“ (nach Joseph Campbell) gearbeitet werden.

IN MÖGLICHKEITEN DENKEN

Lösungsorientierung bedeutet, das Denken und Handeln auf die Zukunft auszurichten. Nach einem Problem und dessen Ursprung wird dabei kaum oder gar nicht gefragt, es wird vielmehr das berücksichtigt, was bereits funktioniert. So können viel leichter Ideen für den Weg vom Ist zum Soll entstehen (Methode aus der Lösungsorientierten Kurzzeittherapie). Mit Neugier, Offenheit und Kreativität eröffnet sich so ein Möglichkeitsraum. Vorbild hierfür ist insbesondere Walt Disney, dessen Arbeitsstil extrem variierte, indem er sich in die Rolle eines Visionärs, eines Machers und dann in die Rolle eines konstruktiven Kritikers begab. Typisch für viele deutsche Führungskräfte ist, vornehmlich in die Rolle des destruktiven Kritikers zu gehen, womit sie sich selbst und insbesondere ihre Teams blockieren. Die Disney-Strategie kann ein wichtiges Tool für den Weg

raus aus den Schwierigkeiten und der Krise bieten, sodass Führungskräfte selbst als auch zusammen mit ihren Mitarbeitern aktiv werden und (wieder) ins Handeln kommen.

PERSPEKTIVE ZUKUNFT

Wenn sich jemand an einer Wegkreuzung für den rechten Weg entscheidet, wird er nie erfahren, welche Möglichkeiten er auf dem linken Weg verpasst. Genauso wenig wird er im Moment der Entscheidung wissen, was vor ihm liegt. Darin liegt ein Risiko, ob der Weg wirklich zum gewünschten Ziel führt. Durch sensibles Wahrnehmen einer Situation und Formulierung von Hypothesen können wir jedoch Annahmen über die Auswirkungen einer Entscheidung beziehungsweise einer Intervention treffen. Wie sie sich tatsächlich auswirkt, wissen wir erst hinterher. Trotz Zielklarheit wird immer eine Prozessoffenheit erforderlich sein. Jeder Weg ist in der Regel ein Experiment mit Rückschlägen und Umwegen; Chancen und Risiken liegen meist nah beieinander. Risiken und die Ungewissheit auszuhalten, ist ein wesentlicher Aspekt von resilienter Zukunftsorientierung. Führungskräfte müssen lernen, Veränderungen weniger linear, sondern in zyklischen Schritten zu planen, sodass bei jedem ‚Boxenstopp‘ der Verände-

rungsweg überprüft und angepasst werden kann. Eine spannende Variante für die Zukunftsplanung ist es, das eigene Erleben in Veränderungs- und Umbruchsituationen aus einer lebensgeschichtlichen und zeitlichen Perspektive zu betrachten. Jüngere Menschen nehmen dann meist die größeren Einheiten mit Wochen, Monaten und Jahren als Planungsgrundlage, während ältere Menschen anfangen, auch die Sekunden zu schätzen. Ich bin aktuell 51 Jahre alt; 51 Sekunden lang immer mal wieder im Laufe des Tages innehalten, bewusst den eigenen Körper wahrnehmen, ausatmen, bewusst das Umfeld wahrnehmen, aus dem Fenster schauen, auf die Geräusche achten – mit solchen Kleinigkeiten können Sie sich ‚runterfahren‘. Täglich 51 Minuten lang Pause zu machen, am besten draußen in Verbindung mit Bewegung, bedeutet einen Unterschied für den eigenen Energie-Level. Sich 51 Stunden Auszeit nehmen – gerade wenn Situationen stressig sind und der Überblick verloren zu gehen droht – unterstützt die eigene Elastizität und Stabilität.

ENTWICKLUNG UND WACHSTUM

Resilienz, verstanden als Person-Umwelt-Konstellation, beinhaltet für eine Führungskraft immer eine doppelte Perspekti-

Anzeige

T +49 7232 3699-80 | mail@persolog.com

persolog[®]

Verlag für Lerninstrumente



Anschluss verpasst?

www.persolog.de



Das persolog[®] Persönlichkeits-Modell

Kontakte. Persönlich. Gestalten.

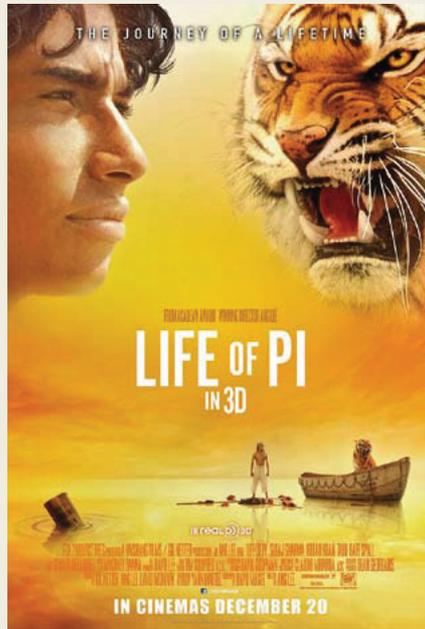
- ◆ Konzept zur Persönlichkeitsentwicklung – einfach in Ihre Programme einbinden.
- ◆ Setzt beim Verhalten des Einzelnen an.
- ◆ Erfüllt die Ansprüche von Vorstand, Betriebsrat und Mitarbeitern.



Lehrstück über Selbstführung und Resilienz

Die Fotos in diesem Beitrag stammen aus dem Film „Life of Pi – Schiffbruch mit Tiger“ (2012), einer filmtechnisch brillanten und abenteuerlichen Reise zum inneren Ich, zu jener letzten Instanz, von der Überlebenswille und Resilienz ausgehen. Regisseur Ang Lee entführt den Betrachter zunächst nach Indien, wo die Hauptfigur Pi Patel als Sohn eines atheistischen Zoobesitzers aufwächst. Der junge Pi befasst sich mit den ihn umgebenden Religionen, bekennt sich zugleich zu Hinduismus, Christentum und Islam. Neben diesem spirituellen Rüstzeug erwirbt er von Onkel und Vater praktische Fertigkeiten, ohne die er später seinen Überlebenskampf sofort verloren hätte.

Das eigentliche Drama beginnt mit dem Untergang des Schiffes, das Pi und seine Familie nach Kanada bringen sollte. Nach einem Sturm findet sich der Pro-



tagonist allein mit einem Tiger aus dem Zoo des Vaters auf einem Rettungsboot wieder. Allmählich gelingt es ihm, das Raubtier so weit zu bändigen, dass er an den Notproviant auf dem Rettungsboot gelangt.

Vieles ist paradox in dieser Parabel: Pi, selbst Vegetarier, muss Fische töten, um damit den Tiger Richard Parker zu füttern, will er nicht selbst zur Beute werden. Und dem Jungen ist klar: „Ohne Richard Parker wäre ich schon tot. Durch meine Angst vor ihm bleibe ich wachsam. Mich um ihn zu kümmern, gibt meinem Leben einen Sinn.“ Trotz einer religiös fundierten Gelassenheit verliert Pi nie seine Geistesgegenwart und Handlungsfähigkeit. Letztlich ist es eine Mischung aus

Gottvertrauen, Intuition, Können und Fügungen, die ihn und seinen Tiger zum rettenden Strand führt. ● dhs / red

ve. Einerseits muss sie sich um sich selbst kümmern, andererseits ist sie für ihre Mitarbeiter verantwortlich. Resilienz sollte daher nicht nur als individuelle, sondern ebenso als interaktionale Qualität verstanden werden. Setzen Sie auf stärkenorientierte Strategien, indem Sie die verschiedenen Resilienzschlüssel weiterentwickeln. Setzen Sie auf risikominimierende Strategien, indem Sie sich selbst mehr wahrnehmen, Ihre Grenzen respektieren und sich vor Überlast schützen. Setzen Sie auf prozessorientierte Strategien mit Methoden aus der systemischen Beratung, um selbst und zusammen mit Ihren Teams situationselastisch besser reagieren und sich anpassen zu können. So ernsten Sie weniger Widerstand, werden zusammen mit Ihren Mitarbeitern mehr Freude erleben, leistungsstark, gesund und zufrieden sein. Resilient zu handeln bedeutet folglich, mit den Widrigkeiten des Lebens gut umgehen zu können. Und genau dies wird auch Teams und Unternehmen erfolgreicher machen. Suchen Sie sich Ihren Lotsen, um gefährliche Gewässer mit Strömungen

und Untiefen gut zu umschiffen. Es ist Ihre persönliche Entscheidung auf dem Weg zu einer resilienten Führungskraft. ●

Literatur

- Bengel, J. / Strittmatter, R. / Willmann, H. (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, Köln
- Burmeister, L. / Steinhilper, L. (2011): Gescheitert scheitern. Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater, Heidelberg
- Fröhlich-Gildhoff, K. / Fischer, S. / Becker, J. / Rönau-Böse, M. (2013): Resilienzförderung in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen, in: Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis, 45 (3), 587–610
- Heller, J. (2013): Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, München
- Heller, J. / Elbe, M. / Linsenmann, M. (2012): Unternehmensresilienz. Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit, in: F. Böhle / S. Busch (Hg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld, 213–232
- Lepold, M. / Heller, J. (2009): Veränderungskompetenz: Definition, Maßnahmen und Methoden, Saarbrücken

- Mourlane, D. (2012): Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, Göttingen
- Müller, E. B. (2013): Innovative Leadership. Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft, Freiburg
- Rampe, M. (2004): Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke, München
- Reinhardt, R. (2013): Psychologisches Kapital. Durch Nutzung psychischer Ressourcen zu höherer Führungseffektivität, Hamburg
- Reivich, K. / Shatté, A. (2002): The resilience factor, New York
- Schwarzer, R. (2000): Stress, Angst und Handlungsregulation, Stuttgart
- Siebert, A. (2005): The resiliency advantage. Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks, San Francisco
- Staudinger, U. M. / Greve, W. (2008): Resilienz im Alter aus Sicht der Lebensspannen-Psychologie, in: G. Opp / M. Fingerle, (Hg.): Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz, 3. Aufl., München, 116–134
- Wellensiek, S. K. (2011): Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, Weinheim
- Werner, E. E. / Smith, R. S. (1982): Vulnerable but invincible. A longitudinal study of resilient children and youth, New York