

INNOVATOR

N° 34

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

2019/1

Die Kraft entsteht
Dazwischen



Resilienz: Gestärkt durch die neue Welt

- > Der resiliente Mensch in der agilen Organisation
- > Resilienz - Nature oder nurture?
- > Mut, Eigenverantwortung, Abgrenzung und Kooperationsstärke
- > Der Resilienz-Check
- > Befähigung für Resilienz in Change-Prozessen

Resilienz: Gestärkt durch die neue Welt



Werte Leserinnen und Leser!

Dynamisierung, wachsende Komplexität und damit einhergehende Veränderungsansprüche – all dies stellt Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende vor besondere Herausforderungen. Flexibilität, Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind gefragt. Umstände, die vielfach überfordern.

Das Konzept der Resilienz als individuelle und organisationale Widerstandsfähigkeit bietet äußerst hilfreiche Ansätze, wie die Einzelnen in diesem Gefüge nicht unter die Räder kommen. Auch und gerade in der „neuen Welt“, wie Gespräche mit Menschen aus agilen hochdynamischen Organisationen zeigen.

Was sind nun wirksame individuelle Resilienzfaktoren? Und welche Kontextfaktoren benötigt es, damit sich Resilienzfaktoren entfalten und entwickeln können?

Diesen und anderen Fragen nähern wir uns aus verschiedensten Perspektiven. Ein Mix aus Theorie und Beratungspraxis, Erfahrungen aus der „neuen Welt“ sowie Gedanken, Impulsen und Anregungen.

Viele aufschlussreiche Erkenntnisse beim Lesen wünscht Ihnen

Mag. Klaus Theuretzbacher

Inhalt

Der resiliente Mensch als Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation 3

Die Entfaltung von Resilienz braucht beste Umgebungsbedingungen 5

Resilienz - Nature oder nurture?

Persönliche Eigenschaft oder dynamische Kapazität im Lebensfluss? 8

Mut, Eigenverantwortung, Abgrenzung und Kooperationsstärke

Resilienzfaktoren in der VUKA-Welt 10

Der Resilienz-Check 14

Befähigungsprozesse für Resilienz in Change-Prozessen

Klassische Führungskompetenzen alleine genügen nicht 16

Aktuelles aus den Quergängen 17

Im Porträt: Andrea Auinger 18

Leistungsfähige Mitarbeiter/innen und Führungskräfte 19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.

Blattlinie Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung **Medieninhaber/Verleger und Herausgeber** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH **Redaktionsadresse** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 **E-Mail** office@inovato.at **Web** www.inovato.at **Für den Inhalt verantwortlich** Mag. Franz M. Auinger **Redaktionsteam** Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider **Editorial Design** Mag. Gabriele Brauneis **Bildnachweis** Photocase (S. 1, 2, 16), Netural (S. 3, 10), Shutterstock (S. 5, 12), Adobe Stock (S. 8), Roswitha Aumayr (S. 18)



Der resiliente Mensch als Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation

Wie können Menschen in einer hochdynamischen VUKA-Welt souverän wirksam sein und gleichzeitig gesund bleiben? Welche Fähigkeiten und Resilienzfaktoren sind dafür hilfreich, um die vorhandene Dynamisierung und Komplexität nicht zu trivialisieren, aber auch nicht in panikartige Ohnmacht zu geraten? Kann dieses Umfeld vielleicht sogar als Nährboden für Resilienzentwicklung genutzt werden? Und was bedeutet das alles für das Thema Führung?

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger, Dr. Georg-Suso Sutter



*Mag. Anneliese
Aschauer-Pischlöger*



Dr. Georg-Suso Sutter

Das Konzept der Resilienz beleuchtet die Fähigkeit, sowohl Krisen und Veränderungen als auch tägliche Stress-Situationen stark und sicher bewältigen zu können, ohne dadurch Schaden an der seelischen Gesundheit zu nehmen bzw. im Idealfall sogar dadurch gestärkt zu werden. Gerade in Zeiten von VUKA (Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität) wird Resilienz zu einer zentralen Bewältigungskraft, um die permanen-

te Veränderungsdynamik, die hohe Komplexität, mehrdimensionale Spannungsfelder und die digitale Reizüberflutung konstruktiv und gesund gestalten zu können.

„Selbstverantwortung“ gilt als einer der zentralsten Resilienzfaktoren und bekommt besondere Bedeutung, wenn es in Unternehmen um die Bewältigung der zunehmenden Dynaxity, also der gleichzeitigen Zunahme von

Komplexität und Dynamik geht. Das bedeutet, dass sich jede/r Einzelne in eigener Verantwortung konsequent an den sich rasch wandelnden Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, die ganze Wertschöpfungskette im Blick behält und sich selbst für wechselnde Aufgaben fit macht.

Auch wenn sich immer mehr die Einsicht durchsetzt, dass keine Hierarchie der Welt in der Lage ist, die „Dynamixity“ zu bewältigen, finden viele Mitarbeitende nach wie vor häufig Managementpraktiken vor, die von oben nach unten wirken sollen. Das Konzept einer individualisierten Selbstführung wird für viele hiermit zu einer unerfüllbaren Paradoxie und Überforderung und damit zu einer Quelle der Demotivation.

Will man also Selbstverantwortung, so verlangt dies einen **radikalen Change im Selbst- und Fremdverständnis von Führung**. Agile Führung bedeutet, Führungsverantwortung auf dezentrale, selbst organisierte Einheiten zu übertragen. Dies fordert von Führungskräften, sich von alten hierarchischen Bildern zu lösen, Gestaltungsideen, die an Macht gekoppelt waren, loszulassen und ein neues Selbst- und Führungskonzept im Sinne von „shared leadership“ als geteilte Verantwortung zu etablieren. Konnten bisher das Selbstkonzept und Selbstwertgefühl über die hierarchische Position, das Verteilen von Aufgaben und das häufig alleinige Treffen von Entscheidungen genährt werden, fallen diese Stärkungsfaktoren nun weg. Gelingt es allen Rollenträger/innen, dies nicht als Entmachtung und Orientierungsverlust, sondern als neue Kooperationsform mit gemeinsam getragener Verantwortung und enormem Innovationspotenzial zu sehen, kann agiles Führen kraftvoll und resilienzstärkend wirken.

Radikale Selbstverantwortung bei allen Playern gelingt in Systemen mit **tragfähigen Beziehungen**, hohem Vertrauen, Kooperationen auf

Augenhöhe und einer offenen Feedback- und Dialogkultur. Auf persönlicher Ebene sind hohe **Reifegrade** sowohl im Hinblick auf Kompetenz, Lösungsorientierung und Eigenverantwortung gefragt.

Innere Stärke in äußerer Unsicherheit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Innere Stärke bedeutet dabei nicht nur Selbstwert und Selbstwirksamkeit, sondern vor allem auch die Fähigkeit zur **Selbststeuerung**. Mehr denn je benötigen wir **Reflexionsfähigkeit für uns selbst und für Systemdynamiken**. In hoch komplexen Nebelsituationen braucht es Achtsamkeit, Rationalität, Kreativität und Intuition, um zu kongruenten Entscheidungen zu kommen. Dabei müssen wir uns von der Idee lösen, dass Entscheidungen immer zu 100% richtig sein müssen. Iterative Prozesse brauchen Menschen, die Lust und Freude am Ausprobieren haben, die Scheitern nicht als Versagen, sondern als Lernaufgabe sehen und ihre Ängste und Unsicherheiten annehmen und steuern können.

Die Digitalisierung durchdringt unser Leben und bietet viele Möglichkeiten – auch Entlastungen, die Sogwirkung zu einer always-on-Haltung mit hohem Tempo ist jedoch enorm. Matthias Horx bezeichnet **Achtsamkeit** als den entscheidenden Zukunftstrend. Volles Gewahrsein im Hier und Jetzt und reflektierte Bewusstheit für sich selbst und andere erweitern die eigene Selbstwirksamkeit und Handlungssouveränität.

Zusätzlich müssen Rollenträger/innen auf allen Ebenen lernen, mit Widersprüchlichkeiten, Spannungsfeldern und komplexen Zusammenhangsgeflechten sicherer umzugehen – diese erzeugen zumeist Druck und Spannung. Die Herausforderung ist, Ambiguitäten und hoch wirksame Spannungsfelder mit gesunder Flughöhe wahrzunehmen und dabei nicht in einen kurzfristigen Entweder-Oder-Modus zu kippen. Sich den verschiedenen

Seiten zuzuwenden, die unterschiedlichen Polaritäten nicht wegzudrücken, sondern den Spannungsdruck in Schwebelage zu halten und dabei iterativ in kleinen Schritten voranzukommen. Und dabei **Akzeptanz** von Unveränderbarem, Nicht-Steuerbarem und Nicht-Auflösbarem zu entwickeln.

Resilienz wird vor allem mit Veränderungsfähigkeit, Zukunftsorientierung und Chancen in Verbindung gebracht – vergessen wir dabei aber nicht, dass jedes Wachsen Wurzeln braucht und wir Veränderungen mit innerer und äußerer **Stabilität** am ruhigsten durchschiffen. Rituale, vertrauensvolle Beziehungen im Job und privat, authentisch mit den eigenen Werten und dem Unternehmenspurpose, aber auch meinem **Lebenssinn** zu sein, schafft Kraft für Zukunftsgestaltung, Leistungsfähigkeit und Dynamisierung.

Resilienz als seelische Widerstandsfähigkeit beschreibt folgende Aspekte:

- >> An Krisen und herausfordernden Lebensereignissen nicht scheitern, sondern daran wachsen und gestärkt daraus hervorgehen.
- >> Nach erlittenen potenziell traumatisierenden Ereignissen und schwierigen Lebenssituationen wieder in eine gesunde Funktionsfähigkeit und Lebensqualität zurückkommen.
- >> Mit den täglichen Belastungen, Stressfaktoren und kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsleistungen integrativ und konstruktiv umgehen können.



Die Entfaltung von Resilienz braucht beste Umgebungsbedingungen

Bei der Behandlung des Themas Resilienz werden die Umgebungsbedingungen häufig sehr stiefmütterlich behandelt. Dabei kommt gerade den Umgebungsbedingungen sowohl bei der Entwicklung und Herausbildung von Resilienzfaktoren als auch bei deren Entfaltung eine zentrale Bedeutung zu.

Dr. Peter Hofer



Dr. Peter Hofer

Was tun Sie, damit die Begabungen Ihrer größten Talente nutzbar werden? Was tun Sie, damit Ihre „Highperformer“ optimal performen können?

Die Herausbildung von Resilienz-faktoren steht nicht selten im Zusammenhang mit der Bewältigung besonders herausfordernder und krisenhafter Lebenssituationen. Meistens sind es einzelne Personen oder Gruppierungen, die den Betroffenen den nötigen Halt bieten,

um krisenhafte Lebenssituationen bewältigen zu können und gestärkt daraus hervorzugehen. Aus gut bewältigten Herausforderungen und Krisensituationen entwickeln sich häufig besondere Stärken und Kompetenzen, die im Umgang mit ähnlichen oder vergleichbaren kritischen Situationen sehr hilfreich und unterstützend sein können. Wenn man mehrmals erlebt hat, dass es nach Tiefschlägen letztlich immer wieder nach oben geht, können sich Resilienz-faktoren - in diesem Fall zum Beispiel

„Optimismus“ und „Selbstwirksamkeit“ - herausbilden.

Positive Bewältigungserfahrungen spielen sich dabei immer in bestimmten Lebensphasen und Umgebungssituationen ab. *In diesen Kontexten sind meist auch andere Personen beteiligt und es handelt sich um ganz spezielle Umgebungsbedingungen, die von den Betroffenen aus der jeweiligen Situation heraus immer auch emotional bewertet werden.* Betrachtet man solche Bewältigungsphänomene differenziert, wird man feststellen, dass die positive Bewältigungserfahrung – die zur Ausbildung von Resilienzfaktoren beigetragen hat – zwar meist stark überwiegt, dass aber aus jeder Erfahrungssituation auch negativ besetzte Erfahrungsanteile unbewusst in der Erinnerung haften bleiben. Auch diese negativ besetzten Erinnerungen können in ähnlichen Situationen mit ähnlichen Personen oder bei ähnlichen Verhaltensweisen in der Gegenwart jederzeit wieder wachgerufen werden. Das heißt, was für die Entfaltung von Resilienzfaktoren gilt, gilt auch für die „Nebenerfahrungen“. Und welche Umgebungsbedingungen für die Entfaltung von Resilienz für bestimmte Personen letztlich günstig sind, kann individuell sehr unterschiedlich sein. Klar ist allerdings: Damit Resilienzfaktoren wirklich voll zur Entfaltung kommen können, braucht es Umgebungsbedingungen, die idealerweise weitgehend positiv besetzt sind.

Resilienzfaktoren fallen nicht vom Himmel

Es wird nach wie vor häufig gerne vermittelt, dass Begabungen, Entwicklungspotenziale und Resilienzfaktoren angeboren seien und daher nur sehr bedingt später über Lernerfahrungen entwickelt werden könnten. Eine Vielzahl von Studien aus der Sozialpsychologie¹, der Sozialisationsforschung² und neuerdings aus der Neurobiologie³ und der Resilienzforschung⁴ zeigt

allerdings, dass eine gewisse Grunddisposition zwar von Vorteil sein mag, dass aber die wesentlichen Stellhebel für die Ausbildung von Begabungen, Entwicklungspotenzialen und Resilienzfaktoren vordergründig in einem durchaus - auch temporär nur begrenzten - förderlichen sozialen Umfeld im Entwicklungsverlauf von Menschen zu suchen sind. Es ist die gelebte Begeisterung für Themen, Fertigkeiten oder Tätigkeiten von unmittelbaren Bezugspersonen, aber auch von Menschen, denen man vielleicht nur punktuell begegnet ist. In beiden Fällen ist es die emotionale Hingabe von Menschen für eine Sache, die offenbar ansteckend wirkt und zur Nachahmung einlädt. Stellen sich bei der Nachahmung erste Erfolge ein und wird der Versuch mit Anerkennung belohnt, sind das gute Voraussetzungen, um motiviert dranzubleiben und auch Rückschläge und Scheiter-Erfahrungen auf dem Weg zum Erfolg aushalten und hinnehmen zu können. Es sind gerade die Rückschläge und Krisen, so unangenehm und schmerzvoll sie in der Situation auch sein mögen, die enorme Entwicklungschancen bieten und die Herausbildung von besonderen Stärken, Begabungen und Resilienzfaktoren ermöglichen.

Plätze, Umgebungen, Menschen werden sympathisch oder unsympathisch, angenehm oder unangenehm, ermutigend oder bedrohlich empfunden. Auch wenn es uns oft nicht bewusst ist, wir neigen dazu, Umgebungssituationen einzuschätzen und zu bewerten: ob der Platz im Restaurant bevorzugt in der Mitte oder doch eher am Rand gewählt wird, ob das im ländlichen Stil mit viel Fichtenholz eingerichtete Zimmer im Hotel als gemütlich oder eher als überladen und beengend empfunden wird oder ob die Ansammlung von Fachkollegen bedrückende Konkurrenzgefühle oder Lust auf fachliche Diskussionen auslöst. Diese wenigen Beispiele machen bereits deutlich, dass Umgebungssituationen für uns

emotional besetzt sind, und es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese emotionalen Zuschreibungen auf unsere Grundstimmung und auf unser Wohlbefinden auswirken.

Wie kommt es dazu? Stärker als uns oft deutlich wird, neigen wir im Laufe unserer biografischen Erfahrungen dazu, Umgebungssituationen je nach Erfahrungen bewusst oder unbewusst emotional zu bewerten. Diese emotionalen Bewertungserfahrungen speichern wir erinnerungsmäßig ab. In der Gegenwart werden dann in bestimmten Situationen genau diese Erfahrungen aus der Vergangenheit wachgerufen. Das kann sich dann in manchen Situationen auf unser Wohlbefinden positiv, aber auch weniger positiv auswirken. Abhängig vom Persönlichkeitstyp und den Vorerfahrungen sind manche Menschen für solche Erinnerungen stärker empfänglich als andere. Wichtig ist, dass wir uns entsprechende Einflüsse bewusstmachen und bei unseren Handlungsabsichten berücksichtigen⁵.

Die Bedeutung von förderlichen Umgebungsbedingungen

Umgebungen machen also etwas mit Menschen. Dennoch wird dieser Umstand nach wie vor unterschätzt. Dies gilt für Arbeitskontexte genauso wie auch für Beratungs-, Lern- und Genesungssettings. Aus der Interaktions- und Therapieforschung weiß man, dass es neben der ernst gemeinten Entwicklungs- und Veränderungsabsicht von Klienten/innen auch begünstigende Umgebungsbedingungen braucht (Arbeitsplatz, Familie, Freundeskreis, ...), damit Entwicklungen nachhaltig stattfinden können.

Lernen und Entwickeln benötigt immer auch Mut. Mut aber haben wir am ehesten dann, wenn wir uns in unserem Tun bestärkt und bestätigt fühlen, idealerweise von Menschen, die

uns wichtig sind. Dabei ist es wichtig, dass sich die handelnde Person wirklich anerkannt und wohl fühlt. Daher braucht es laufend Möglichkeiten zum Austausch, eine regelmäßige ehrliche Würdigung dessen, was jemand leistet, glaubwürdiges differenziertes Feedback, die Schaffung einer guten Vertrauensbasis zur Führungskraft, die Bereitstellung notwendiger Rahmenbedingungen und die Ermutigung zur Entfaltung vorhandener Potenziale und Resilienzfaktoren⁶.

Doppelbotschaften wie „Sie dürfen hier alles selbst gestalten, aber es müssen schon alle Regelungen sehr genau eingehalten werden“ oder „Nehmen Sie sich ausreichend Zeit

für Führung, weil Führung ist uns sehr wichtig, aber das Alltagsgeschäft geht vor“ usw. wirken hierbei natürlich äußerst kontraproduktiv.

¹Hildenbrand, Bruno (2010) Resilienz, Krisen und Krisenbewältigung. In: Welter-Enderlin, Rosmarie; Hildenbrand, Bruno (Hrsg.) Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer, S. 205-229.

²Abels, Heinz (2010) Identität. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Solms, Mark; Turnbull, Oliver (2009) Das Gehirn und die innere Welt. Neurowissenschaft und Psychoanalyse. 3. Aufl. Düsseldorf: Patmos.

Spitzer, Manfred (2006) Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg: Spektrum.

³Roth, Gerhard (2011) Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Stuttgart: Klett-Cotta.

⁴Hofer, Peter (2017) Krisenbewältigung und Ressourcenentwicklung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

⁵Hahn, Alois (2010) Körper und Gedächtnis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁶Wustmann-Seiler, Corina (2012) Beiträge zur Bildungsqualität. Resilienz. 4. Aufl. Berlin: Cornelsen.

Unterstützende Kontextbedingungen zur Förderung von Resilienz schaffen – Worauf Sie konkret achten sollten ...

Für mich selbst

- >> Mir bewusst machen, welche Orte, Umgebungssituationen, Menschen, ... für mein Wohlbefinden in der Situation förderlich sind und welche nicht
- >> Herausforderungen, Aufgaben, Tätigkeiten finden, die meinen Interessen entgegenkommen, in denen meine Potenziale, Stärken und Resilienzfaktoren gefragt sind
- >> Jene Dinge bevorzugt tun, die mir besonders gut liegen und für die ich mich begeistern kann
- >> Nur für Arbeit- und Auftraggeber längerfristig tätig sein, die meine besonderen Qualitäten, Potenziale, Stärken schätzen und angemessen würdigen

Für Führungskräfte

- >> Mit den Mitarbeiter/innen in einen offenen Dialog kommen, in dem auch persönliche Themen, die Anliegen der Mitarbeiter/innen hören und Äußerungen über subjektive Befindlichkeiten Platz haben
- >> Die Dialoge mit den Mitarbeiter/innen nutzen, um deren Potenziale, Stärken und Resilienzfaktoren zu erkennen
- >> Für Rahmenbedingungen sorgen, die die Entfaltung von Potenzialen, Stärken und Resilienzfaktoren der Mitarbeiter/innen besonders fördern
- >> Für ausreichend Wertschätzung und Anerkennung sorgen

Für Berater/innen

- >> Potenziale, Stärken und Resilienzfaktoren kommen nur zur Entfaltung, wenn die Rahmenbedingungen dafür geeignet sind
- >> Die beste Entwicklungsabsicht – auch wenn sie noch so überzeugend klingt – reicht nicht aus, wenn das Umfeld diese Absicht zum Zeitpunkt nicht erkennen kann/will
- >> Das berufliche und private Umfeld mitdenken und mitberücksichtigen, wenn es um individuelle Entwicklungsabsichten von Begleiteten geht
- >> Entwicklungsblockaden als wertvollen Hinweis würdigen und die Interventionsvorhaben neu überdenken und der Situation anpassen
- >> Die Hintergründe für die emotionalen Bewertungen von bestimmten Kontexten in der Biografie eruiieren und achtsam mit geeigneten Methoden bearbeiten



Resilienz – Nature oder nurture?

Persönliche Eigenschaft oder dynamische Kapazität im Lebensfluss?

Seelische Widerstandsfähigkeit – ist sie eine angeborene stabile Eigenschaft oder vielmehr das Ergebnis unserer kontinuierlichen biographischen Sozialisierung? Auch wenn die Grundsteine der Resilienz in der Kindheit gelegt werden und eine gewisse persönliche Neigung zur Robustheit oder zur Hochsensibilität gegeben ist, ist es nie zu spät, innere Stärke und Robustheit zu entwickeln.

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger



*Mag. Anneliese
Aschauer-Pischlöger*

Kinder und Jugendliche benötigen Bindungspersonen, die zu Selbständigkeit und Initiative ermutigen, und zwischenmenschliche Sicherheit und Vertrauen, um persönliche Stärke entwickeln zu können. Dies ist das Kernergebnis aller Studien zur frühen Resilienzentwicklung.

Persönliche Schutzfaktoren spielen jedoch bereits im Kindes- und Jugendalter eine wichtige Rolle, um herausfordernde Lebenssituationen zu meistern. Dazu gehören ein offenes Wesen,

die Fähigkeit, soziale Beziehungen zu knüpfen, hohe Selbstständigkeit, realistische Zukunftsperspektiven, flexibles und wenig impulsives Temperament, hohe Eigenverantwortung und interne Kontrollüberzeugungen, ein positives Selbstwertgefühl und eine höhere Leistungsmotivation.

Studien der Persönlichkeitspsychologie² an Erwachsenen zur Erforschung der Verbindung der so genannten Big Five (Neurotizismus, Extraversion/Introversion, Offenheit für Erfahrungen, Ver-

träglichkeit und Gewissenhaftigkeit) mit Resilienz zeigen: die Neigung zu Neurotizismus scheint der größte Risikofaktor für seelische Widerstandsfähigkeit zu sein. Menschen mit einer hohen Ausprägung sind sensibel, lassen sich leichter irritieren, neigen zu Sorgen und innerer Unruhe. Der Faktor Extraversion wirkt hingegen als zentraler Resilienzfaktor – damit fällt es leichter, Beziehungen einzugehen und zu pflegen, Mitmenschen empathisch wahrzunehmen und eigene Gefühle auszudrücken.

In starken Krisen bzw. traumatischen Erlebnissen erleben Menschen zunächst häufig Überforderung und Panik. Jedoch kann sich selbst oder gerade hier Resilienz i.S. von „posttraumatischem Wachstum“ entwickeln und unsere Widerstandsfähigkeit gestärkt werden. Entscheidend dafür ist aber auch hier, dass es Schutzfaktoren aus dem Umfeld und der Persönlichkeit gibt. Es braucht tragfähige, stärkende Beziehungen und auf der persönlichen Ebene die aktive Eigenverantwortung, das Gefühl der Kontrolle und Selbstwirksamkeit und die Sichtweise von „Herausforderungen“ statt Problemen³.

Resilienz stellt somit keine angeborene „fixe“ Eigenschaft dar, sondern entsteht stets in einem dynamischen Entwicklungsprozess zwischen Individuum und Umwelt.

Grundsätzlich wissen Menschen intuitiv, was ihnen gut tun würde. Weshalb können wir aber dieses Resilienz-Wissen nicht immer abrufen?

Kennen Sie das?

Wir wissen, dass gesunde Selbstfürsorge, Grenzen setzen und Nein sagen die Basis für eine gelungene „Work-Life-Balance“ sind? Warum aber sagen wir häufig Ja, obwohl wir Nein sagen möchten? Wir möchten gerne ruhig und sachlich bleiben? Kommt jedoch ein spezielles Thema auf, spüren wir schon Ärger aufsteigen und können nicht mehr klar denken. Wir wissen, Optimismus wäre ein guter Begleiter für

Veränderungsprozesse, dennoch lassen wir uns manchmal von Ängsten und Sorgen scheinbar „überrollen“.

Warum verlieren wir in manchen Situationen in Sekundenschnelle unsere Selbstsicherheit und Souveränität?

Gerade die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung⁴ und der Traumaforschung⁵ zeigen, dass Menschen ihr Leben nicht immer rational und bewusst-willkürlich steuern und gestalten können. Wann immer unsere emotionalen Bedürfnisse nach Bindung, Anerkennung, Autonomie und Kontrollmöglichkeit, Selbstentfaltung und Selbstwert-erhalt und Sicherheit bedroht sind, kommen wir unter Stress, und es springen „alte“ Verhaltensmuster an.

Oft reicht ein kleiner Hinweisreiz (=Trigger oder Prime) aus, und wir „kippen“ in einen Ich-Zustand, in dem scheinbar der Zugang zu wichtigen Ressourcen verstellt ist. Wesentlich ist, dass jedes Verhalten stets in einem Sinn-Kontext zu sehen ist – auch „problematisches“ Stress-Verhalten (z.B. übersteigerter Perfektionismus) kann als Kompetenz gesehen werden, die irgendwann notwendigerweise entwickelt wurde und damals und zum Teil noch heute nützlich war bzw. ist.

Diese Priming-Prozesse wirken schnell und impulsiv, sind aber zum Glück nicht starr. Unser Gehirn ist lebenslang plastisch veränderbar und lernfähig⁶.

Hohe Achtsamkeit, Reflexionsfähigkeit und Strategien zur Selbststeuerung sind die Basisfaktoren, um aktiv Resilienz weiter zu entwickeln.

So können Sie Ihre persönliche Resilienz weiter entfalten:

>> Etablieren Sie einen achtsamen inneren Beobachter: Wie erleben, denken, fühlen und reagieren Sie in positiv stärkenden Situationen und wie in unsicheren Situationen?

- >> Identifizieren Sie Ihre Frühwarnsignale, z.B. Unruhe- oder Ärger-Empfindungen oder Signale auf der Körperebene, wie z.B. „es wird mir eng im Brustbereich“. Werden Sie sensibler dafür, wann Ihre unwillkürlichen Stressmuster anspringen.
- >> Lernen Sie Strategien, sich rasch selbst zu regulieren und wieder in einen guten, selbstbestimmten Zustand zu bringen.
- >> Sorgen Sie für innere und äußere Distanz, achten Sie auf Ihre Atmung, richten Sie Ihre Körperhaltung aus und fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Chancen, Humoriges und manchmal etwas ganz anderes.
- >> Suchen Sie nach Ausgleich und Ruhephasen.
- >> Entwickeln Sie eine mentale Schutzschicht und innere Kraftorte für kurze Besinnung.
- >> Planen Sie tägliche kurze Phasen der Achtsamkeit im Hier und Jetzt ein – so kann sich ein neues Muster der Distanzierungs- und Besonnenheitsfähigkeit entwickeln.

Sie werden Kapitän auf Ihrem Schiff.

¹Boyce W.T. Ellis B.J. (2005). *Biological sensitivity to context: An evolutionary-developmental theory for the origins and functions of stress reactivity*. *Development and Psychopathology*.

²Werner, E. & Smith, R. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: Adams, Bannister and Cox. Laucht et al (2000). *Risiko- und Schutzfaktoren in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen*. In *Frühförderung interdisziplinär* 10.

Lösel et al.(1999). *Von generellen Schutzfaktoren zu differenziellen protektiven Prozessen*. In: *Opp et al., Was Kinder stärkt: Erziehung zwischen Risiko und Resilienz*. München: Ernst Reinhard.

³Waaktar, T. et al. (2010). *How resilient are resilience scales? The Big Five scales outperform resilience scales in predicting adjustment in adolescents*. *Wiley: Scandinavian Journal for Psychology*, Chichester, UK, 2009.

⁴Roth, G. & Strübler, N. (2019). *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta.

⁵Porges, S.W. (2018). *Die Polyvagal-Theorie*. Lichtenau: Probst-Verlag Levine, P. (2011). *Vom Trauma befreien – Wie Sie seelische und körperliche Blockaden lösen*. Kempten: Kösel-Verlag.

⁶Hüther, G. (2013). *Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher*. Berlin: Fischer Verlag.



Mut, Eigenverantwortung, Abgrenzung und Kooperationsstärke

Resilienzfaktoren in der VUKA-Welt

Hat Resilienz in einer „vukanisierten“ Welt eine besondere Bedeutung und wenn ja, welche? Darüber sprachen wir mit Menschen, die in hoch agilen, dynamischen und komplexen Systemen arbeiten.

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger



Mag. Anneliese
Aschauer-Pischlöger

Folgende Fragestellungen haben uns dabei geleitet:

- >> Welche besonderen resilienzbezogenen **Herausforderungen** stellen sich in agilen hochdynamischen Unternehmen?
- >> Welche spezifischen kontextbezogenen **Chancen** und **Belastungen** für den Menschen und seine seelische Robustheit lassen sich erkennen?
- >> Welche **persönlichen Resilienz-faktoren** sind hilfreich, um in der

VUKA-Welt wirksam und gesund zu arbeiten und zu leben?

In allen Gesprächen wurde spürbar, dass agiles und selbstorganisiertes Arbeiten in intensiv-dynamischen Umfeldern hohe intrinsische Motivation und Begeisterung erzeugen kann. Gleichzeitig sind Menschen hier in ihren Reifegraden hinsichtlich sozialer Kooperationsfähigkeit, Eigenverantwortung und gesunder Abgrenzung ganz besonders gefordert.

Herausforderungen für die Resilienz in VUKA-Unternehmen

Betrachtet man Start-Ups und Unternehmen mit flachen Hierarchien und hohem Innovationspotenzial, so bekommt man den Eindruck, als ob Menschen hier mit „Leichtigkeit“ und Begeisterung gesund, freudvoll und mit hohem Purpose tätig sind. Gleichzeitig berichten Coaches, Psycholog/innen und Psychotherapeut/innen, dass zunehmend auch in agilen Kontexten Erschöpfungs- bis hin zu Burnout-Symptome auftreten.

Nach den besonderen Herausforderungen in stark dynamischen „vukanisierten“ Unternehmen befragt, berichten unsere Gesprächspartner/innen über viele Möglichkeiten wie z.B. das hohe Innovationspotenzial, die Möglichkeit, sich hier in Freiräumen zu entfalten und die sehr nahen Beziehungen bis hin zu Freundschaften. Gleichzeitig erleben sie hohe Workloads, ständigen Veränderungsdruck, Schnelligkeit und Komplexität, massive Informationsflut und vor allem ganz spezielle Anforderungen in der Zusammenarbeit in den Teams. Als besonders gefährdet werden jene Personen beschrieben, die ein hohes Pflichtbewusstsein und hohen Perfektionismus aufweisen.

Teamgefüge und soziale Kompetenz scheinen gerade in selbstorganisierten und agilen Arbeitsformen noch viel stärker im Vordergrund zu stehen als in hierarchischen Strukturen. Dies betrifft sowohl Unternehmen, die agile Teamstrukturen von der Gründungsidee her „gewohnt“ sind, als auch Unternehmen die die Zusammenarbeit radikal verändert haben. Ein Gesprächspartner berichtet: *„Es gibt zwar mehr Teamgeist, diese Gruppendynamik ist aber auch fordernd.“* Die Umstellung von hierarchischer Meister-Struktur hin zu selbstorganisierten Teams wurde

von einer Führungskraft als sehr herausfordernd erlebt: *„Die Balance von Geben und Nehmen ist für jene, die alles geben, besonders bedeutsam.“*

Gerade Veränderungsprozesse, die sowohl bisherige Positionen als auch Teams und Zusammenarbeitsstrukturen radikal verändern, bringen Menschen in eine Stretchzone. Wir hängen an Gewohntem, an Menschen und Ritualen. Radikaler Change kann eine massive Bedrohung und Verunsicherung auslösen: *„Bei uns wurden Gruppen aufgelöst, die Gruppenleiter verloren ihre Positionen – die sind ja auch mit ihrem Herzblut drinnen gesteckt.“*

Häufig übersehen wird der notwendige Reifegrad der bisherigen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen – man muss aktiver miteinander in

Auseinandersetzung gehen, intensiver miteinander reden, sich Feedback geben und neue Prozesse entwickeln, die alles auf den Kopf stellen. Menschen müssen die Reife entwickeln können, bei einem Problem nicht mehr zum Chef zu gehen, sondern unkompliziert die Probleme im Team oder selbst zu lösen.

Und wie in allen gruppendynamischen Prozessen gibt es auch in agilen Teams Konflikte und Spannungen. Gerade in der Phase der selbstorganisierten Formierung neuer Teams können Verletzungen in der Frage passieren, wer dazugehören soll und darf und wer nicht: *„Diese Prozesse sind hoch sensibel und können manchmal unter der Gürtellinie treffen.“*

Unsere Gesprächspartner/innen kommen aus sieben Unternehmen sehr unterschiedlicher Branchen, Größen und Herkunftsgeschichten. Allen gemeinsam ist permanenter Veränderungs- und Innovationsdruck, stark volatile Umfeldler und ein Arbeiten in agilen und selbstgesteuerten Prozessen. Flache Hierarchien bis hin zu agilen Organisationsformen wurden entweder von Beginn an gelebt oder im Rahmen von r-evolutionären Veränderungsprozessen entwickelt:

- >> Ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich Digitale Services, in dem die Mitarbeiter/innen in selbst organisierten Units mit hoher Agilität arbeiten.
- >> Ein Industrieunternehmen, das die vertikale auf eine horizontale, hierarchiearme und selbstorganisierte Unternehmensstruktur umgestellt hat.
- >> Ein Unternehmen im Bereich Motoren- und Fahrzeugindus-

trie, das ein hochdynamisches und offenes Raum- und Bürokonzept ohne fixe Arbeitsplätze mit hoher Mobilität ins Leben gerufen hat.

- >> Ein Pharmaunternehmen, das in einer Niederlassung agile Prozesse eingeführt hat.
- >> Ein stark wachsendes Start-Up-Unternehmen im Bereich E-Mobility, das sich in einem hochdynamischen Produktumfeld bewegt.
- >> Ein Fahrzeug- und Maschinenbaukonzern mit kontinuierlichen Veränderungsprozessen und Umstellung der Produktionsbereiche von Hierarchie zu Teamarbeit.
- >> Ein agiles Unternehmen im Bereich Software-Entwicklung.

Unsere Gesprächspartner/innen kamen aus unterschiedlichen Hierarchie- und Funktionsebenen. Nicht alle Unternehmen wollten im Artikel namentlich genannt werden.

Vernetzung, hoch engagierte Geschäftsführer/innen mit einer Rund-um-die-Uhr-Arbeitsweise, die digitale „always on“-Mentalität, die Informationsflut, die erhöhte Unruhe in offenen Büros und der Veränderungs- und Innovationspunch laden zu einer permanent hohen Pace ein. Work-Life-Balance wird vor dem Hintergrund der hohen Freiheitsgrade noch mehr zur persönlichen Verantwortung und Herausforderung.

Als **Chancen und Resilienzfaktoren** von agilen Kontexten betrachten unsere Gesprächspartner/innen die vielen Freiräume und Möglichkeiten zur Selbstgestaltung, die Freude an Innovationen, den Chancen, etwas zu bewegen, den tragfähigen Beziehungen wie auch der Offenheit und Lockerheit.

Agilität in räumlichen Konzepten rückt zunehmend in den Fokus. Bernhard Reisner, Personalchef von MIBA AG berichtet: Um innovative Lern- und Arbeitsformen zu ermöglichen, wurden in den headquarternahen Bereichen des Unternehmens in der Motoren- und Fahrzeugindustrie die fixen Arbeitsplätze und Büros komplett über Bord geworfen und im 2017 eröffneten MIBA-Forum eine offene Architektur geschaffen. Zu Beginn gab es viel Skepsis – der eigene Schreibtisch vermittelte doch Stabilität und Gewohntes. So musste man sich zunächst von materiellen und ideellen Altlasten trennen, um nun jeden Tag neu einen anderen Arbeitsplatz aufsuchen zu können. „Architektur kann einen Arbeits- und Lebensraum schaffen, wo Menschen sich wohlfühlen, wo sie aufgehen, wo sie Kraft tanken. Heute überwiegt die Begeisterung“, sagt Bernhard Reisner.

Was früher als Incentive gedacht war, wird zum „neuen Normal“: Sich in seinem Unternehmen wohl zu fühlen, ein angenehmes Ambiente vorzufinden, aber auch Arbeitszeitmodelle, die Work-Life Balance zumindest ermöglichen, sollen Mitarbeiter/innen binden. So berichtet Irene Bouchal als HR-Verantwortliche der Fa. Netural darüber, dass neben offenen Räumen mit Wohlühlcharakter, vor allem „stille Stunden“, Ruhezeiten für ungestörtes Arbeiten, „Auszeit-Möglichkeiten“ für mehrere Monate oder auch das Aussteigen aus All-In-Verträgen eingeführt wurden, mit dem Ziel, Lebensbalance und einen bewussten Umgang mit der Zeit zu ermöglichen.

Als wesentliche Chance und kontextbezogener Resilienzfaktor wird das hohe Innovationspotenzial erkannt. Dieses zu pushen war das erklärte Ziel, weshalb die Organisationsstruktur in einem Industrieunternehmen von klassisch vertikaler Hierarchie auf horizontale Zusammenarbeitsstruktur verändert wurde. „*Innovativ ist nicht, die Kundenerwartungen zu erfüllen, sondern ich muss in die Welt schauen und erkennen: Das hat noch keiner gemacht und das machen wir dann. Heute lasse ich mich inspirieren und kann schon loslegen.*“ Dazu braucht man hier kein Okay mehr von oben.

Auch der Umgang mit kritischem Feedback hat sich verändert: „*Wir reden heute über Rollen. Nicht über Personen. Das nimmt wahnsinnig viel Emotion raus. Man fühlt sich nicht so stark betroffen, wenn jemand sagt, dass sich die Rolle verändern muss.*“

Der für viele stärkste kontextbezogene Resilienzfaktor liegt in den engen Beziehungen bis hin zu Freundschaften. Durchgängig wird über viel Respekt und Wertschätzung berichtet. Zusammenhalt im Team hat eine hohe Wertigkeit. Wie auch alle anderen Gesprächspartner/innen berichtet Fr. Roxana Leitner, Personalleiterin von Fa. Kreisel Electric (bekannt für



innovative Lösungen im Bereich E-Mobility) darüber, dass intensives Augenmerk auf regelmäßige und häufige Kommunikations- und Feedbackprozesse gelegt wird. Die offenen Kommunikationsräume, die Cafebar intensiv zu nutzen und Treffs außerhalb der Arbeitszeit gehören bei Fa. Kreisel zum Arbeiten und zum Leben.

In der VUKA-Welt gesund arbeiten und leben

Welche persönlichen Resilienzfaktoren benötigen Menschen, um in der Vuka-Welt gesund arbeiten und leben zu können?

Einstimmig betont wird eine hohe Begeisterungsfähigkeit, unbedingter Gestaltungswille und ein „Mitpacken-Wollen“. Dies erfordert gleichzeitig die Fähigkeit zu einer guten und gesunden Selbstorganisation und Abgrenzung. Die hohe Dynamik und Komplexität, die kräftige Teamdynamik, die täglich neuen Anforderungen und die Vielzahl an Stakeholdern führen zu ständigen „inneren Verhandlungen darüber, was kann ich leisten, was kann ich nicht leisten, was lasse ich liegen, wann sage ich Stop“.

Das besondere Miteinander in agilen und selbstorganisierten Teams erfordert ein hohes Ausmaß an sozialen Fähigkeiten, Achtsamkeit im Umgang miteinander, Wertschätzung zueinander und eine hohe gegenseitige Fürsorgeverantwortung. „*Du brauchst die*

Grundhaltung, Spaß daran zu haben, mit Menschen zu kooperieren.“

Agile Unternehmen wollen innovativ, rasch und wendig sein, die Mitarbeiter/innen benötigen hier Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues, *„die Nase in den Wind strecken und dich nicht in dein Schneckenhaus zurückziehen“*. Als Ausgleich braucht man *„Tankstellen“*, wo man wieder Ruhe findet. Dies können ruhige Arbeitsplätze wie auch Teamrituale sein. Immer wieder betont wird neben der Wendigkeit und Veränderungsbereitschaft das Thema Authentizität im Sinne von sich selbst treu bleiben.

Freiräume erfordern Eigenverantwortung. Es kostet Kraft und Energie, sich permanent an veränderte Situationen anzupassen. *„Ownership accountability“* ist herausfordernd – Freiräume zu haben bedeutet noch nicht, diese auch wirklich gestalten und nutzen zu können. So beschreibt eine Führungskraft das Spannungsfeld zwischen Freiraum und Verantwortung: *„Hast du eine super Idee, hast du alle Freiräume – aber eventuell wartet da keiner auf dich, und da musst du die Kraft entwickeln, Widerstände zu überwinden und auch mit Enttäuschungen umzugehen.“* Mut, Courage und Selbstüberwindung sind notwendig – *„die Organisation gibt mir die Chance, dass ich aus meiner Sicherheitsblase herauskomme. Ich muss dafür aber auch für meine Anliegen einstehen.“*

Agilität bedeutet in diesem Sinne auch permanent Veränderung zu üben, Sachen auszuprobieren und gegebenenfalls auch wieder zu lassen. In hoher Transparenz werden Scheitern und Fehler rasch sichtbar. Daraus zu lernen, braucht kritische Selbstreflexion und eine offene Fehler- und Lernkultur. Wenn Kontrolle nachlässt, ist es wichtig, *„dass Disziplin in allen Köpfen ist, man Selbstorganisation und Responsibility aufbaut“*.

Chancen und Resilienzfaktoren der VUKA-Welt

- >> Freiräume und viele Möglichkeiten zur Selbstgestaltung
- >> Innovationskraft
- >> Häufige Kommunikations- und Feedbackprozesse
- >> Intensive Beziehungs- und Teamqualität bis hin zu Freundschaften
- >> Offenheit und Lockerheit
- >> Attraktive offene Räume, Terrassen, Wellnessräume
- >> „Stille Stunden“, Ruhezeiten
- >> Auszeit-Möglichkeiten für mehrere Monate

Herausforderungen und Belastungsfaktoren

- >> Hohe Workload mit permanent hoher Pace
- >> Ständiger Veränderungs- und Anpassungsdruck
- >> Hohe Komplexität
- >> Massive Informationsflut – „always on“
- >> Intensive Anforderungen an die Team- und Kooperationsfähigkeit
- >> Loslassen von Hierarchien, Positionen und gewohnten Strukturen
- >> Hohe Eigenverantwortung bei den Rollenträger/innen und in den Teams

Persönliche Resilienzfaktoren für die VUKA-Welt

- >> Hohe Begeisterungsfähigkeit, Gestaltungswille und „anpacken wollen“
- >> Freiräume konsequent nutzen und eigenverantwortlich dranbleiben
- >> Mut, Courage und Selbstüberwindung
- >> Fähigkeit zur gesunden Selbstorganisation und Abgrenzung gegenüber sämtlichen Stakeholdern
- >> Sehr hohe soziale und kooperative Fähigkeiten und Achtsamkeit zueinander
- >> Hohe Veränderungsbereitschaft, Wendigkeit und Offenheit
- >> Kritische Selbstreflexion und Lernfähigkeit
- >> Fähigkeit zur Ruhe zu kommen und Ausgleichsmechanismen

Die Interviews wurden geführt von:

Dr. Georg-Suso Sutter, Mag. Eva Maria Maurerbaur, Mag. Barbara Krennmayr, Dr. Maria Ertl, Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Der Resilienz-Check

Wir haben zur Erfassung Ihrer Resilienzfaktoren einen ganzheitlichen Resilienz-Check entwickelt. Diesen Basis-Self-Check können Sie derzeit kostenlos unter www.resilienz-check.at durchführen. Sie erhalten unmittelbar danach das Ergebnis, das Sie im PDF-Format speichern können. Auf Anfrage kann der Test auch gesondert mit vertiefenden Auswertungen und einem Rückmeldegespräch oder auch Gruppenauswertungen durchgeführt werden.

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger, Dr. Peter Hofer

Teil 1: Persönliche Resilienz

5 Dimensionen und 12 persönliche Resilienzfaktoren basierend auf 60 Fragen:

- A. Reflexionskompetenz als moderierende Pufferdimension
- B. Selbststärke
- C. Beziehungsstärke
- D. Zukunft und Chancen
- E. Stabilität

A. Reflexionskompetenz und Selbstregulation:

„Ich reflektiere konstruktiv“

Distanzierungsfähigkeit / Emotionssteuerungskompetenz: rasches emotionales Aussteigen aus herausfordernden Situationen; kritische Reflexions- und Selbstreflexionsfähigkeit zu eigenen Ängsten, Unsicherheiten und Trigger-Punkten.

B. Selbststärke:

„Ich vertraue auf mich und stehe für mich ein“

Selbstwirksamkeit

Opferrolle verlassen und Selbstverantwortung übernehmen können: Emotionen und belastende Befindlichkeiten relativieren; persönliche Anteile erkennen können; selbstverantwortliches Handeln.

Selbstsicherheit

Innere Klarheit, von sich selbst überzeugt sein: die Überzeugung, herausfordernde Situationen meistern zu können; die eigenen Fähigkeiten kennen und zielgerichtet einsetzen; aber auch die eigenen Schwächen kennen und sich bei Bedarf Unterstützung holen.

Gesunde Selbstfürsorge

Achtsamer Umgang mit sich selbst, Selbstwahrnehmungsfähigkeit: gute Selbstwahrnehmung; die eigenen Bedürfnisse ernst nehmen; Fähigkeit zur Regeneration und Abgrenzung, auch dazu, mal „Nein“ zu sagen.

C. Beziehungsstärke

„Beziehungen sind mir wichtig“

Empathiefähigkeit

Einfühlungsvermögen, achtsamer Umgang mit anderen: Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und Befindlichkeiten wahrzunehmen; auch heikle Themen gut ansprechen können.

Tragfähige Beziehungen

Stabile soziale Netzwerke, Kontakt- und Teamfähigkeit: Geselligkeit und Freude am Kontakt mit Menschen; Teamfähigkeit und tragfähige Beziehungen; Verlässlichkeit ist ein wichtiger Wert.

D. Zukunft / Chancen:

„Der Zukunft sehe ich positiv entgegen“

Optimismus

Urvertrauen, Chancen und Perspektiven erkennen: Interesse am Neuen; auch in Schwierigkeiten Chancen erkennen, das „Gute im Schlechten“ sehen.

Lösungs- und Zukunftsorientierung

Offenheit für Neues, Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft: positive Herangehensweise an Veränderungen; Lösungsorientierung; Fehler und Scheitern als wertvolle Lernchance.

Akzeptanz

Loslassen, Dinge annehmen, wie sie sind, Gelassenheit: sich rasch und mutig auf Unbekanntes, Neues und Unliebsames einlassen, alte Vorstellungen rasch loslassen und Sinn erkennen.

E. Stabilität / Sicherheit:

„Meine Werte und Durchhaltekraft geben Stabilität“

Lebens-Sinn und Lebens-Werte

Klare Perspektiven, Träume und Ziele im Leben: klare Vorstellungen vom eigenen Leben, Visionen, Träume, Perspektiven, den eigenen Weg verfolgen.

Bodenständigkeit

Strukturiertheit und Prinzipientreue: feste Überzeugungen, Prinzipien, Planung und traditionelle Werte sind wichtig.

Umsetzungs- und Handlungskompetenz

Ziele verfolgen, handeln und dranbleiben: Dinge in die Hand nehmen, Konsequenz, dran bleiben und Hürden meistern.



Teil 2: Kontextbedingungen (in Unternehmen) zur Entfaltung von Resilienz

Dimensionen mit 9 Kontextfaktoren basierend auf 56 Fragen:

- A. Passung
- B. Führung
- C. Der Arbeitsplatz als „stabile Zone“
- D. Zukunftssicherheit und Orientierungsklarheit
- E. Privater Rückhalt

A. Passung „Ich bin hier richtig“

Entfaltungsmöglichkeiten

Individuelle Ressourcen und Stärken leben können: Resilienzfaktoren fallen auf fruchtbaren Boden; Ressourcen werden aufgegriffen, gefördert und stimmen mit den geforderten Kompetenzen im Anforderungsprofil weitgehend überein.

B. Führung „Ich fühle mich gut begleitet“

Leadership-Qualitäten der Führungskraft

Vorgesetzte/r mit Führungsqualitäten: tragfähige Partnerschaft; respektvoller Umgang; es kann „Klartext“ gesprochen werden; es gibt ausreichendes differenziertes Feedback, Orientierungssicherheit, Rückhalt, Vertrauen, Zutrauen und Förderungsbestrebungen.

C. Der Arbeitsplatz als „stabile Zone“

„Hier gehöre ich dazu und werde geschätzt“

Anerkennungsqualität

Durchgängige angemessene Würdigung von Leistung: angemessene Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen und Fähigkeiten; individuelle Qualitäten fallen auf fruchtbaren Boden und werden als wertvolle Teamressource genutzt.

Emotionaler Rückhalt

Das Arbeitsumfeld als „stabile Zone“: das Team bietet Sicherheit und Rückhalt, man kann sich geben, wie man ist; auch bei Fehlleistungen erhält man Rückhalt.

Beziehungsqualität

Das betriebliche Umfeld als tragfähiges soziales Netzwerk: gutes Klima; gute Beziehungsqualität untereinander; offener und ehrlicher Umgang miteinander; die Kultur ist von Vertrauen geprägt.

Gesundheit als Wert

Achtsamer Umgang mit Mitarbeiter/innen: Gesundheit hat einen hohen Stellenwert, die Gesundheit betreffende Anliegen und Bedürfnisse werden ernst genommen; achtsamer Umgang miteinander wird gefördert; es werden Maßnahmen ergriffen, damit die Mitarbeiter/innen nachhaltig gesund bleiben.

D. Zukunftsfähigkeit und Orientierungsklarheit

„Wir gehen sicher in die Zukunft“

Offenheit für Innovation

Aufbruchsstimmung und Entwicklungsbegeisterung: neue Ideen sind gewünscht und werden aufgegriffen; es wird über die Zukunftsfähigkeit nachgedacht; es gibt klare Visionen und Perspektiven.

Informations-Qualität

Gesunde Kommunikations- und Informationskultur: mit Informationen wird offen und transparent umgegangen; Mitarbeiter/innen erhalten die für sie relevanten Informationen und kennen die

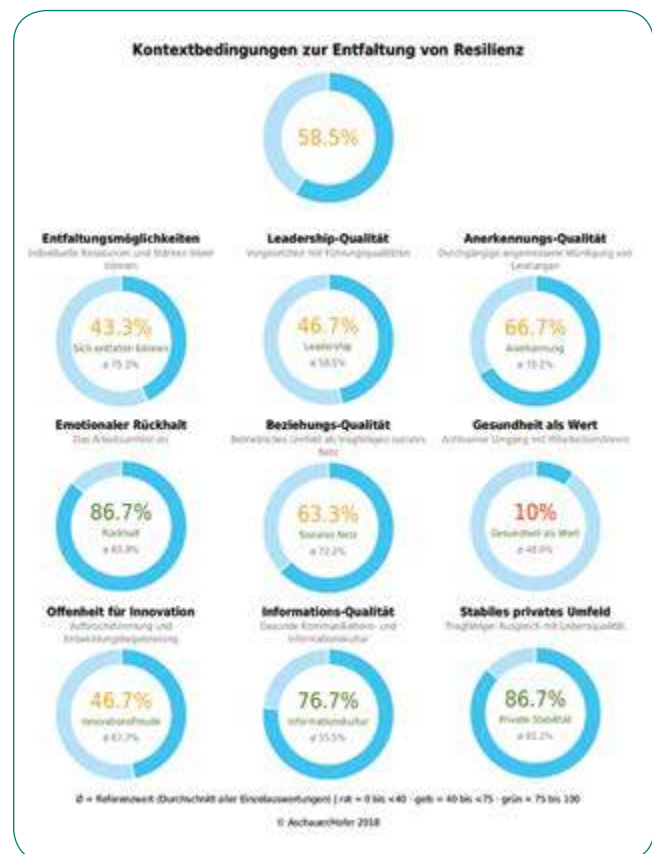
Sinnzusammenhänge ihrer Aufgaben und Tätigkeiten; getroffene Entscheidungen sind nachvollziehbar und transparent.

E. Privater Rückhalt

„Hier finde ich Ausgleich, Ruhe und Stabilität“

Stabiles privates Umfeld

Tragfähige Beziehungen und Lebensqualität: das private Umfeld bietet ein stabiles soziales Netz aus tragfähigen Beziehungen; persönlichen Interessen und Hobbys kann ausreichend nachgegangen werden; die Aktivitäten bieten einen guten Ausgleich zu den beruflichen Herausforderungen.



Info zu beiden Abbildungen

Sie erhalten eine grafische Aufbereitung der Ausprägung Ihrer 12 Resilienzfaktoren. Sind die Resilienzfaktoren sehr stark ausgeprägt, dann bleiben Werte auf „grün“, bei mittlerer Ausprägung werden die Werte in „orange“ und bei geringer Ausprägung in „rot“ angezeigt.

Der angegebene Durchschnittswert ist der Referenzwert (aller bisher durchgeführter Auswertungen)

Bei Gruppenauswertungen erhalten Sie statt dem Referenzwert den Mittelwert der Gruppe.



Befähigungsprozesse für Resilienz in Change-Prozessen

Klassische Führungskompetenzen alleine genügen nicht

In bewegten Zeiten, wo eine Veränderung der nächsten folgt, oft auch kein Stein auf dem anderen bleibt, sind es gerade die Führungskräfte, die auf allen Ebenen besonders gefordert werden. Sie sollen die Fähigkeit haben, sich rasch auf neue und veränderte Situationen einstellen und darauf reagieren zu können.

Mag. Franz Auinger, Dr. Peter Hofer

Kurt Lewin entwickelte in den 1950-er Jahren sein bis heute das Change-management beeinflussende Modell der drei Phasen der Organisationsentwicklung: Unfreezing – Moving – Freezing. Die meisten der nachfolgenden Modelle bauten darauf auf, verfeinerten es. Die stets zunehmende Dynamisierung und Steigerung der Komplexität erhöhen nicht nur die Vernetzungsdichte in der Welt, sie führen auch zu einem Feuerwerk an Veränderungsstimuli für unsere Systeme. Eine Vielzahl von Change-Prozessen läuft parallel, oft unzureichend aufeinander abgestimmt. Im Sinne von Lewin kommt es kaum mehr zum „Freezing“, zur Stabilisierung. Unsere Organisationen sind seit Jahren permanent in der Stretch- und auch in der Panik-Zone. Bei den Mitarbeitenden und Entscheidern wächst das Gefühl der Überforderung und der Empfindung,

fremdgesteuert und zunehmend erschöpft zu sein.

Führungskräfte sollen nun über viel innere Klarheit und Orientierungskompetenz verfügen, um kräftige Positionen einnehmen zu können und den Mitarbeiter/innen Stabilität und Sicherheit zu bieten. Ein kluger Umgang mit der Dynamik in Veränderungssituationen verlangt eine hohe Distanzierungs- und Reflexionsfähigkeit, klare Standpunkte, aber auch den Mut, Entscheidungen zu treffen, Fehler zu machen und mit Scheiter-Erfahrungen konstruktiv umzugehen. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die Fähigkeit, aus kritischen Situationen zu lernen und aus solchen Erfahrungen gestärkt hervorzugehen.

Der neue Führungstyp soll quasi ein wahres Multitalent sein und über Resilienzfaktoren verfügen, die ihm

einen souveränen Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen in bewegten Zeiten ermöglichen. Führungskräfte sollen besonnen, zuverlässig, lösungsorientiert, flexibel und agil, offen und tolerant, sozial kompetent, durchsetzungsstark und standfest sein¹. Nur selten werden sie von Grund auf diese Kompetenzen mitbringen und es ist auch eher unwahrscheinlich, dass diese Anforderungen alleine von den mitgebrachten Talenten und Resilienz-faktoren abgedeckt werden können.

Wichtig ist, in einem ersten Schritt die Reflexions- und Selbstreflexionskompetenz zu fördern, um die Führungskräfte dahingehend zu befähigen, die vorhandenen Resilienz-faktoren, Stärken und Potenziale, aber auch die Schwächen und blinden Flecken bewusst zu erkennen. Es soll also dahingehend sensibilisiert werden, die vorhandenen Stärken auszubauen und an den weniger ausgeprägten Persönlichkeitsfaktoren bewusst zu arbeiten bzw. über eine bewusste Delegation entsprechender Herausforderungen an „talentiertere“ Kollegen und Kolleginnen in diesem Feld nachzudenken. Nur ein reflektierter Einsatz vorhandener Resilienz-faktoren, Potenziale und Stärken und der bewusste Umgang mit Entwicklungsfeldern können nachhaltig ein souveränes Agieren in dynamischen Entwicklungsphasen ermöglichen.

Besonders unterstützend sind in Phasen der Verunsicherung und Orientierungslosigkeit Settings, die einerseits einen erweiterten und differenzierteren Blick und andererseits innere Stabilität und Positionierungsklarheit bieten. Begleitendes Coaching, Seminare, Inter- und Supervisionen und anderes mehr werden zu wertvollen „Kraftkammern“ für den „Dance of Change“. Ein reichhaltiges Angebot dazu finden Sie auf unserer INOVATO-Homepage unter Akademie oder unter Veranstaltungen.

¹Aschauer-Pischlöger, Anneliese / Hofer, Peter (2018) *Auf der Welle surfen und nicht untergehen*. In: INOVATOR Nr. 32, 2018

Offene Seminare

„Resilienz und Achtsamkeit - Leben, Führung, Arbeit mit innerer Stärke“

2 Tage + 1 Tag

09.-10. September 2019 + 06. Dezember 2019

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

„Führungswerkstatt – Herausforderungen im Führungsalltag praxisnahe bearbeiten“

für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte

2 Tage | 10.-11. Oktober 2019

Dr. Peter Hofer

„Change & Resilienz“ – Wie Sie trotz Umbruchsituationen Ihre Resilienz stärken und an der Herausforderung wachsen können

2 Tage | 12.-13. November 2019

Mag. Franz Auinger

„Resilienz & Führung“ – Was Sie als Führungskraft stark macht und wie Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter/innen zur Entfaltung bringen

2 Tage | 19.-20. November 2019

Dr. Peter Hofer

Anmeldungen zu den Seminaren an office@inovato.at

Das Buch zum Thema



Krisenbewältigung und Ressourcenentwicklung

Kritische Lebenserfahrungen und ihr Beitrag zur
Entwicklung von Persönlichkeit,
Dr. Peter Hofer, 2. Aufl. 2017

Über die Zusammenhänge zwischen kritischen Lebenserfahrungen, soziokulturellen Kontexten und der Entwicklung von persönlichen Ressourcen und Resilienz Faktoren ... mit einer Vielzahl von Beispielen und Fallstudien ... interdisziplinär ... gut nachvollziehbares methodisches Vorgehen ... komplexe biografische Entwicklungszusammenhänge differenziert und übersichtlich herausgearbeitet (Springer-Verlag)

„Quergehen - Begegnen - Ermutigen“

Quergänge 2019

**Persönliche Wirksamkeit in der digitalisierten Arbeitswelt
Bleiben wir auf der Strecke?!**

Montag, 7. Oktober 2019, 18.00 – 21.00 Uhr

Theater Phönix
Wiener Straße 25
4020 Linz

... gleich anmelden

Pia Kovarik:
Mail: p.kovarik@inovato.at
Tel.: 43 (0) 7229.87029-0

Im Porträt: Andrea Auinger

Bei INOVATO in vielfältigen Funktionen von Anfang an dabei, u.a. als Prokuristin der INOVATO GmbH und Miteigentümerin der MOTIV, hat sich Andrea Auinger in den letzten Jahren als Psychotherapeutin und Coach etabliert. Mit ihr sprach Klaus Theuretzbacher.

Du arbeitest als Psychotherapeutin und Coach. Was ist dir dabei besonders wichtig?

Aktuell fokussiere ich ganz stark das Thema „Achtsamkeit“. Sowohl in meiner therapeutischen Tätigkeit als auch dort, wo ich mit Unternehmen zu tun habe. In Organisationen heißt das etwa: mit den Mitarbeiter/innen achtsam umzugehen, die Mitarbeiter/innen dabei zu unterstützen, gerade in sehr herausfordernden Phasen gut auf sich zu schauen, Pausen einzuhalten sowie Gestaltungsräume zu schaffen. Wichtig ist, auch im Privaten gut für sich zu sorgen. Das alles wirkt sich auch äußerst positiv auf den Arbeitsprozess aus.

Du empfiehlst den Menschen demnach ...?

... sich nicht bis zum Abwinken auszupeinern, sondern rechtzeitig auf die Signale des Körpers zu achten. Das ist gelebte Burnout-Prophylaxe: Je achtsamer ich auf mich, auf mein Körperempfinden horche und etwas für mich Gutes tue, also etwa für Bewegung, gute Ernährung, gute Gespräche, Auszeiten, Urlaub usw. Sorge, umso gesünder bleibe ich, umso weniger bin ich der Gefahr des Burnouts ausgesetzt.

Resilienz bedeutet ja auch, aus einer kritischen Erfahrung gestärkt hervorzugehen. Wie siehst du das?

Für mich ist Therapie immer Persönlichkeitsentwicklung und damit Veränderung der Persönlichkeit. Etwas passt nicht, etwas läuft nicht mehr rund in meinem Leben, daher gilt es etwas zu verändern, bevor mein Körper mir klare Signale geben muss. Wenn ich verstehe, weshalb gewisse Dinge passieren, kann ich anders, besser damit umgehen. Resilienz bedeutet ja „Gedeihen trotz widriger Umstände“. Ich arbeite mit meinen Klient/innen auch gerne an ihren Ressourcen, also daran, was es alles an stärkenden und positiven Elementen und Erfahrungen in ihrem Leben gibt oder gab. Das können wichtige Menschen, Hobbies, aber auch Ereignisse sein. Diese Ressourcen von früher gilt es im Jetzt zu aktivieren. Das ist nachhaltig stärkend und resilienzfördernd.

Welchen Aspekt von Stärkung würde man nicht vermuten, was wird da unterschätzt?

Atmung ist ein wichtiger Faktor und wird wohl in ihren Auswirkungen auf Blutdruck, Herz-Kreislaufsystem und die Spannung im Körper, bis in die Organe, unterschätzt.



Atmen ist lebenswichtig, und dann atmen wir in Stresssituationen flach, gepresst, unterdrückt. Am besten einfach mal kräftig durchatmen, hörbar durch den Mund ausatmen, auch einmal den Raum verlassen und drei- bis viermal durchschnaufen, das kann schon eine kurze Erleichterung bringen.

Noch ein persönlicher Buchtipps ...

Manuela Macedonia „Beweg dich! Und dein Gehirn sagt Danke“, sehr erfrischend, wohltuend und hilfreich!

Worum geht's im Leben?

Ums Glückseligkeit, letztlich darum, den Sinn im eigenen Leben zu finden: das kann in der Arbeit sein, ist besonders wichtig in der Beziehung. Für mich bedeutet das, anderen Menschen dabei zu helfen, für sich einen guten Weg zu entdecken, auf dem man gesund wieder weitergehen kann.

Dipl.Päd. Andrea Auinger, MSc

Verheiratet, lebt in Ansfelden

Psychotherapeutin, Coach



Leistungsfähige Mitarbeiter/innen und Führungskräfte

Idealerweise entfalten Mitarbeitende und Führungskräfte ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne des Unternehmenszwecks. Jedoch können gesunde Menschen nur in gesunden Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit voll zur Wirkung bringen. Somit gilt es, den Fokus nicht allein auf die handelnden Personen, sondern auch auf ganz wesentliche Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren im organisationalen Umfeld zu richten.

Für uns heißt das konkret:

Die Überprüfung der Leistungsfähigkeit setzt an der zielorientierten Wirksamkeit der eingebrachten Kompetenzen an. Die Anstrengungen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Organisation sollten zielgerichtete, resilienzfördernde Aktivitäten betrieblicher Gesundheitsförderung einschließen. An dieser Stelle sind unter anderem die Organisationslogik, die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Abläufen und die Qualität der Führungs-Mitarbeiterbeziehungen in den Blick zu nehmen.

Haben Sie Interesse daran ...

- >> ... die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und letztlich die der gesamten Organisation nachhaltig sicherzustellen?
- >> ... den Blick dafür zu schärfen, welche Ihrer Mitarbeitenden jenseits der persönlichen Belastungsgrenzen arbeiten und „gefährdet“ sind?
- >> ... an der Stärkung Ihrer Resilienz (bzw. die Ihrer Organisation und der Mitarbeitenden) gezielt zu arbeiten?
- >> ... Maßnahmen zu entwickeln, wie Sie Leistungsfähigkeit ermöglichen, fördern, sicherstellen und welche Form des betrieblichen Gesundheitsmanagements das richtige für die Organisation ist?

Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, „die Kraft Dazwischen“ so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

Angebote aus der INOVATO Akademie:

- Resilienz - Was uns stark macht: Persönliche Resilienz-Potenziale erkennen und nutzen
- Krisen und Veränderungen bewältigen
- Wenn die Krise zur Ressource wird: Erweiterung der persönlichen Krisenkompetenz
- Change, Transformation und Resilienz und deren Wechselwirkungen
- Gesunder Erfolg mit Selbst-Bewusst-heit: selbstbestimmte Wege zu einem stimmigen Leben in Balance

INOVATO

Die Kraft entsteht Dazwischen

1 | STRATEGY

Strategie- und Organisationsarbeit

2 | CULTURE

Kultur- und Identitätsentwicklung

3 | CHANGE

Veränderungsmanagement und Transformationsbegleitung

4 | LEADERSHIP

Führungskräfte- und Teamentwicklung

5 | COMPETENCE

Kompetenzmanagement und Persönlichkeitsentwicklung

