

SCHUTZ FÜR DIE SEELE

Gut, wenn man innere Widerstandskraft besitzt. Sie hilft, mit Herausforderungen, Hindernissen und Krisen umzugehen. Eine Eigenschaft, die auch Unternehmen brauchen können. Die wichtigsten Regeln für mehr Resilienz kennt **Dr. Lisa Tomaschek-Habrina**.

Erfolgreiche Menschen haben eine Eigenschaft, die sie von anderen unterscheidet und sofort zu spüren ist: Gelassenheit. Sie meistern schwierige Situationen scheinbar mit Leichtigkeit, persönliche Angriffe prallen an ihnen ab, und selbst unter hohem Druck büßen sie ihre Leistungsfähigkeit nicht ein. Sie besitzen Resilienz.

Der aus der Biologie bekannte Begriff Resilienz wird inzwischen auch auf Unternehmen und Organisationen umgelegt und bezeichnet dort die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, Stresssituationen und veränderte Rahmenbedingungen. Der Begriff leitet sich vom englischen Wort „resilience“ (Spannkraft, Elastizität) ab und bezeichnet die Fähigkeit, selbst in schwierigen Lebenskrisen und nach schweren Schicksalsschlägen wieder auf die Beine zu kommen. Resilienz steht sinnbildlich für das Immunsystem der Psyche, ein Schutzschirm »

Die wesentlichen Eigenschaften für psychische Widerstandsfähigkeit sind Optimismus, Akzeptanz, Lösungs- und Zukunftsorientierung sowie die Fähigkeit, nicht in die Opferrolle zu geraten. Dr. Lisa Tomaschek-Habrina, MSc

für die Seele. In Zeiten permanenten Wandels ist die Fähigkeit, Schwierigkeiten zu meistern und gestärkt aus ihnen herauszugehen, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Was macht resiliente Unternehmen aus? Und wie können Management und Mitarbeiter widerstandsfähiger werden, um Krisen besser zu überstehen?

Was machen resiliente Menschen anders?

Sie haben die Gelassenheit im Umgang mit sich, mit ihren Mitmenschen und mit den Herausforderungen, die das Leben und ihre tägliche Arbeit für sie bereithalten. Resiliente Menschen verbinden diese Fähigkeit mit einer erstaunlichen Zielorientierung, Konsequenz und Disziplin in ihrem Handeln und erreichen dadurch etwas, was sie von vielen anderen unterscheidet: persönlichen Erfolg und ein sehr großes Wohlbefinden.

Was fördert Resilienz?

Die wesentlichen Eigenschaften für psychische Widerstandsfähigkeit sind nach Meinung vieler Experten Optimismus, Akzeptanz, Lösungs- und Zukunftsorientierung sowie die Fähigkeit, nicht in die Opferrolle zu geraten. Personen, bei denen diese Faktoren stark ausgeprägt sind, können Schicksalsschläge und belastende Situationen nicht so leicht aus der Bahn werfen.

Viele der identifizierten Schutzfaktoren finden sich auch in Modellen zur Führungskompetenz wieder. Sieben Schlüsselfaktoren werden hier von Experten immer wieder hervorgehoben:

» **Problemlösefähigkeit:** Probleme und Schwierigkeiten sind für sie Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Sie suchen nach einer Lösung und organisieren sich dabei auch Hilfe, wenn es nötig ist.

» **Selbstverantwortung, Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl:** Resiliente Menschen sind überzeugt, die Situation selbst gestalten zu können. Sie verfügen über eine ausgeprägte, lebenslange Lernbereitschaft, und versuchen mit Engagement, Begeisterung, Humor und Kreativität gemeinsam mit anderen, Dinge in Bewegung zu bringen und zu erledigen.

» **Soziale Kompetenz:** Sie können andere Menschen begeistern und mitreißen und probieren auch ungewöhnliche Strategien aus.

» **Stressbewältigung:** Sie wissen, was sie können und was nicht, wo ihre Grenzen der Belastbarkeit sind, und sie achten auf einen Ausgleich zwischen Beruf- und Privatleben.

» **Positives Denken:** Sie haben die Fähig-



Foto: iStockphoto

keit, den verborgenen Gewinn, der in nahezu jeder Schwierigkeit steckt, zu entdecken. Für resiliente Menschen ist das Leben ein Trainingsfeld, ein Lernfeld für Erfahrungen.

Das BEEP- Prinzip zur Resilienzstärkung

Resilienz ist nicht angeboren, sondern erlernbar. Resilienz kann mit der Zeit und unter verschiedenen Umständen variieren. Kein Mensch ist immer gleich widerstandsfähig. Wie lassen sich nun die Schutzfaktoren in den Alltag integrieren?

Das BEEP-Prinzip ist vor allem für die Burnoutprävention entwickelt worden und kann hier als Matrix zur Resilienzstärkung dienen. BEEP steht für: Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene.

Bewegung: Hier geht es darum, einerseits Bewegungschancen im Alltag zu nutzen und Bewegungspausen einzulegen, aber auch darum, Bewegungsprogramme durchzuführen.

» Bewegungschancen: Stiegensteigen, mit dem Rad in die Arbeit fahren oder das Auto weiter weg parken und den Rest zu Fuß gehen.

» Bewegungspausen: In der Pause um den Häuserblock, Besprechungen im Gehen abhalten und Büroworkout-Übungen durchführen.

» Bewegungsprogramme: Auf regelmäßige Bewegung wie Laufen, Walken, Spaziergehen achten. Eine Stunde pro Tag ist Minimum an Bewegung, 10.000 Schritte täglich über den Tag verteilt, sind gesundheitsfördernd.

Entspannung: Handyfreie und Laptopfreie

Schärfen Sie ihr Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Grenzen. Lernen Sie auch mal „Nein“ zu sagen.

Dr. Lisa Tomaschek-Habrina, MSc

Zeiten einrichten, Pausenkultur entwickeln – alle 90 Minuten fünf Minuten Pause. Suchen Sie sich Rituale fürs Heimkommen – oder Weggehen aus der Arbeit, damit die Grenze von Arbeit und Freizeit sichtbar und spürbar für Sie wird. Atemübungen oder andere Entspannungsübungen wie Yoga oder progressive Muskelentspannung zwischendurch lassen Ihr vegetatives Nervensystem entspannen. Auch eine Massage kann gegen Stress helfen.

Ernährung: Achten Sie in dichten Zeiten auf eine ausgewogene Ernährung. Regelmäßige Nahrungsaufnahme pro Tag (zumindest 3x/Tag, einmal etwas Warmes) fördert die Stressresistenz und stabilisiert den Blutzuckerspiegel. Proteinreiche Kost wirkt dem Proteinabbau bei Stress entgegen (Fisch, helles Fleisch, Hülsenfrüchte etc.). Ausreichend Wasser trinken.

Psychohygiene: Versuchen Sie körperliche und psychische Warnsignale wahrzunehmen und sie ernst zu nehmen.

Schärfen Sie Ihr Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Grenzen. Lernen Sie auch mal „Nein“ zu sagen. Überdenken Sie Ihre Erwartungshaltungen und Glaubenssätze – sind diese noch adäquat oder stammen sie aus einer früheren Zeit. Orten Sie Ihre inneren Antreiber wie z.B. „Ich muss es perfekt machen“ oder „Ich muss es allen recht machen“ und erarbei-

ten Sie innere Erlaubnis dafür, die Ihnen einen fürsorglichen Umgang mit sich selbst ermöglichen wie z.B. „Ich tue es so gut ich kann“ oder „Ich darf auch auf meine Grenzen achten!“ Unterscheiden Sie Energiediebe von Energiebringern. Durchleuchten Sie biografische Hinweise zu Überlebensstrategien (Der/die PerfektionistIn, Everybodies Darling, Der/die Verantwortliche, Der/die Zuständige etc.) Integrieren Sie die humorvolle Sicht aufs Leben im Gegensatz zur allzu strengen. Reflektieren Sie Ihre Sinn- und Wertebezüge im Sinne von: ist mein Tun verstehbar, handhabbar und sinnvoll? Und pflegen und erweitern Sie Ihr soziales Netz, Menschen die das tun, sind einfach resilienter

Was zeichnet resiliente Unternehmen aus?

Turbulenzen nicht nur unbeschadet zu überstehen, sondern gar gestärkt aus ihnen herauszu- gehen, zeichnet resiliente Organisationen aus. Während die einen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an sich ständig ändernden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln. Mit Begeisterung werden neue Produkte ent- und verworfen, alternative Standbeine gesucht oder unterschiedliche Szenarien durchgespielt.

Möglich ist das nur, wenn Mitarbeiter persönlich gefestigt und gleichzeitig die Strukturen

Gestaltungsmöglichkeiten und Reflexion zulassen. Widerstandsfähigkeit ist ein dynamischer Prozess, der von Wechselwirkungen geprägt ist. Resiliente Systeme reagieren in herausfordernden Situationen, Krisen und unter Druck mit flexibler Abfederung statt mit Härte und Starre, und sie gehen aus Turbulenzen und Krisen gestärkt hervor. Dieser Prozess ist vergleichbar mit einem Schwamm, der Flüssigkeit aufsaugt, sich zusammendrücken und beliebig verformen lässt, danach aber wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückspringt.

Resiliente Unternehmensführung

Organisationale Resilienz ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an erfinderischem Denken und die Fähigkeit Widersprüchlichkeit zu fördern anstatt diese zu reduzieren, um eine schnelle und lösungsorientierte Anpassung an die Umwelt vorzunehmen. Resiliente Organisationen hören auf leise Signale, die Veränderungen ankündigen. Sie lernen potenzielle Gefährdungen und Verletzlichkeiten in ihren Kernbereichen zu erkennen und zu verstehen, bevor sie eintreten. Sie zeugen von hoher Ausdauer, Beharrlichkeit und Zähigkeit. ■

Dr. Lisa Tomaschek-Habrina leitet das Institut für Burnout und Stressmanagement (ibos). Gemeinsam mit drei weiteren Experten hat sie gemeinsam mit CSC-Consulting das multimediale e-Training-Programm für Unternehmen „Resilienz4Business“ entwickelt.

 **Klick! www.ibos.co.at**

 **Klick! www.resilienz4business.com**